

# ZUSAMMEN- GEFASSTER LAGEBERICHT

# GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND KONZERNSTRUKTUR

- **Positionierung im Premiumsegment des globalen Bekleidungsmarkts**
- **Strategischer Fokus auf Steigerung der Markenbegehrlichkeit von BOSS und HUGO**
- **Vertrieb über eigenen Einzelhandel und Großhandel – online und stationär**

## Geschäftstätigkeit

### Konzern im Überblick



**2,9**  
Umsatz (Mrd. EUR)



**~14.600**  
Mitarbeiter



**128**  
Länder

Als **globales Fashion- und Lifestyle-Unternehmen** im Premiumsegment zählt HUGO BOSS mit seinen rund 14.600 Mitarbeitern zu den führenden Anbietern hochwertiger Damen- und Herrenbekleidung. Die Kollektionen seiner beiden **Marken BOSS und HUGO** sollen den Kunden eine umfangreiche Auswahl an moderner Konfektion, eleganter Abendbekleidung, Freizeitkollektionen, Schuhen sowie Accessoires bieten. Darüber hinaus werden Lizenzeinnahmen mit Produkten wie Düften, Brillen, Uhren und Kindermode erwirtschaftet. Die nachhaltige Steigerung der Markenbegehrlichkeit steht im Vordergrund sämtlicher Unternehmensaktivitäten und ist Mittelpunkt der Konzernstrategie. Im Jahr 2019 erzielte das in Metzingen (Deutschland) ansässige Unternehmen einen Umsatz von 2,9 Mrd. EUR. → **Konzernstrategie**

**BOSS**  
HUGO BOSS









**HUGO**  
HUGO BOSS

Die jeweils vier jährlichen **BOSS und HUGO Kollektionen** sowie weitere themenbasierte Kapselkollektionen werden überwiegend in der Konzernzentrale in Metzingen (Deutschland) entworfen und entwickelt. Für die Innovations- und Entwicklungsarbeit einiger Produktgruppen ist zudem das Kompetenzzentrum in Coldrerio (Schweiz) verantwortlich. → **Forschung und Entwicklung**

HUGO BOSS fertigt 17% seines gesamten Beschaffungsvolumens in eigenen Werken. Die **Eigenfertigung** erfolgt dabei an vier Produktionsstandorten in Europa, wobei Izmir (Türkei) den mit Abstand größten Standort darstellt. 83% werden von externen Zulieferern in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen. Die Partnerbetriebe sind überwiegend in Asien und Osteuropa angesiedelt. → **Beschaffung und Produktion**

Die Kollektionen von BOSS und HUGO können heute in insgesamt **128 Ländern** erworben werden. Der Konzern gliedert dabei seinen Vertrieb in **drei Absatzregionen**, wobei Europa mit einem Anteil von 63% die umsatzstärkste Region darstellt. In Amerika und Asien werden 19% beziehungsweise 15% des Konzernumsatzes generiert. Innerhalb der drei Absatzregionen entfallen insgesamt rund 60% des Umsatzes auf die **sechs Kernmärkte** Deutschland, USA, Großbritannien, China, Frankreich und Benelux, wobei der Heimatmarkt Deutschland das umsatzstärkste Absatzgebiet ist. 3% des Konzernumsatzes entfallen auf das Lizenzgeschäft. → **Ertragslage, Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

## HUGO BOSS Vertriebsformate

	Eigener Einzelhandel (Retail)	Großhandel
Stationär	 <b>Freistehende Geschäfte</b> In Eigenregie geführte freistehende Geschäfte in bevorzugten Lagen	 <b>Multibrand-Verkaufspunkte</b> Kategoriegeschäft auf Verkaufsflächen mit eingeschränktem eigenem Branding
	 <b>Shop-in-Shops</b> Selbst geführte Shop-in-Shops auf den Flächen von Partnern	 <b>Shop-in-Shops</b> Durch Partner geführte BOSS und HUGO Shop-in-Shops
	 <b>Outlets</b> Verkauf von Waren der Vorsaison in spezialisierten Geschäften in stark frequentierten Randlagen	 <b>Franchise</b> Durch Partner geführte freistehende BOSS Geschäfte
Online	 <b>Online-Store hugoboss.com</b> Digitaler Flagship-Store mit separaten Markenwelten für BOSS und HUGO	 <b>Onlinevertrieb durch Partner</b> Vertrieb der Marken BOSS und HUGO durch spezialisierte Onlinehändler
	 <b>Partnerschaften mit Onlinehändlern</b> Eigener Vertrieb im Konzessionsmodell auf Multibrand-Plattformen	

Der Vertrieb der Marken BOSS und HUGO erfolgt sowohl über den eigenen Einzelhandel als auch den Großhandel, sowohl online als auch stationär. Der **eigene Einzelhandel** bildet dabei den wichtigsten Vertriebskanal und wurde in den vergangenen Jahren verstärkt ausgebaut, um die Nähe zum Kunden zu erhöhen und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. 2019 machte das eigene Einzelhandelsgeschäft 65% des Konzernumsatzes aus (2018: 63%). Zum Jahresende betrieb der Konzern weltweit 431 freistehende Einzelhandelsgeschäfte (2018: 419). Outlets sowie im Rahmen des Konzessionsmodells selbst geführte Shop-in-Shops in Department Stores ergänzen das Storenetzwerk. Durch umfangreiche Omnichannel-Services ist das stationäre Einzelhandelsgeschäft eng mit dem eigenen Onlinegeschäft des Unternehmens verknüpft. Über die Website hugoboss.com können Kunden die Markenwelten von BOSS und HUGO erleben und in insgesamt 15 Ländern (2018: 11 Länder) Produkte online bestellen. Neben der weiteren Expansion des eigenen Onlinestores hugoboss.com verspricht sich HUGO BOSS zukünftig auch von der bereits in den vergangenen Jahren forcierten Ausweitung des Konzessionsmodells auf das Onlinegeschäft zusätzliches Wachstum. → **Konzernstrategie**

Über den **Großhandelskanal** wurden im vergangenen Geschäftsjahr 32% des Konzernumsatzes erzielt (2018: 34%). Zu seinen Großhandelspartnern zählt der Konzern Department Stores, oftmals familiengeführte Fachhändler und Franchisenehmer. Zudem gewinnt die Zusammenarbeit mit spezialisierten Onlinehändlern verstärkt an Bedeutung. Während Department Stores und Fachhändler BOSS und HUGO entweder in separaten Shop-in-Shops oder im Multibrand-Umfeld vertreiben, führen Franchisenehmer freistehende Geschäfte vor allem in kleineren, nicht durch den eigenen Einzelhandel erschlossenen Märkten. Insgesamt umfasst das Großhandelsgeschäft rund 6.300 Verkaufspunkte (2018: rund 6.500). Inklusive der eigenen freistehenden Einzelhandelsgeschäfte, Shop-in-Shops und Outlets können Kunden damit BOSS und HUGO Produkte an weltweit rund 7.450 Verkaufspunkten erwerben (2018: rund 7.600). → **Konzernstrategie, → Ertragslage**

## Konzernstruktur

Alle wichtigen Leitungsfunktionen sind in der Konzernzentrale in Metzingen (Deutschland) gebündelt. Die Steuerung des Konzerns obliegt der **Muttergesellschaft** HUGO BOSS AG, die als deutsche Aktiengesellschaft über eine duale Führungs- und Kontrollstruktur verfügt. Der Vorstand trägt die Verantwortung für die Strategie wie auch für die Steuerung des Konzerns. Dessen Geschäftsführung wird vom Aufsichtsrat überwacht. Dieser steht dem Vorstand auch beratend zur Seite. Des Weiteren setzt sich der HUGO BOSS Konzern, zusätzlich zur HUGO BOSS AG, aus **60 konsolidierten Tochtergesellschaften** zusammen, die die Verantwortung für die lokalen Geschäftstätigkeiten tragen. Hierbei sind 38 Tochtergesellschaften als Vertriebsgesellschaften organisiert, drei als Produktionsgesellschaften.

→ **Konzernanhang, Konsolidierungskreis**

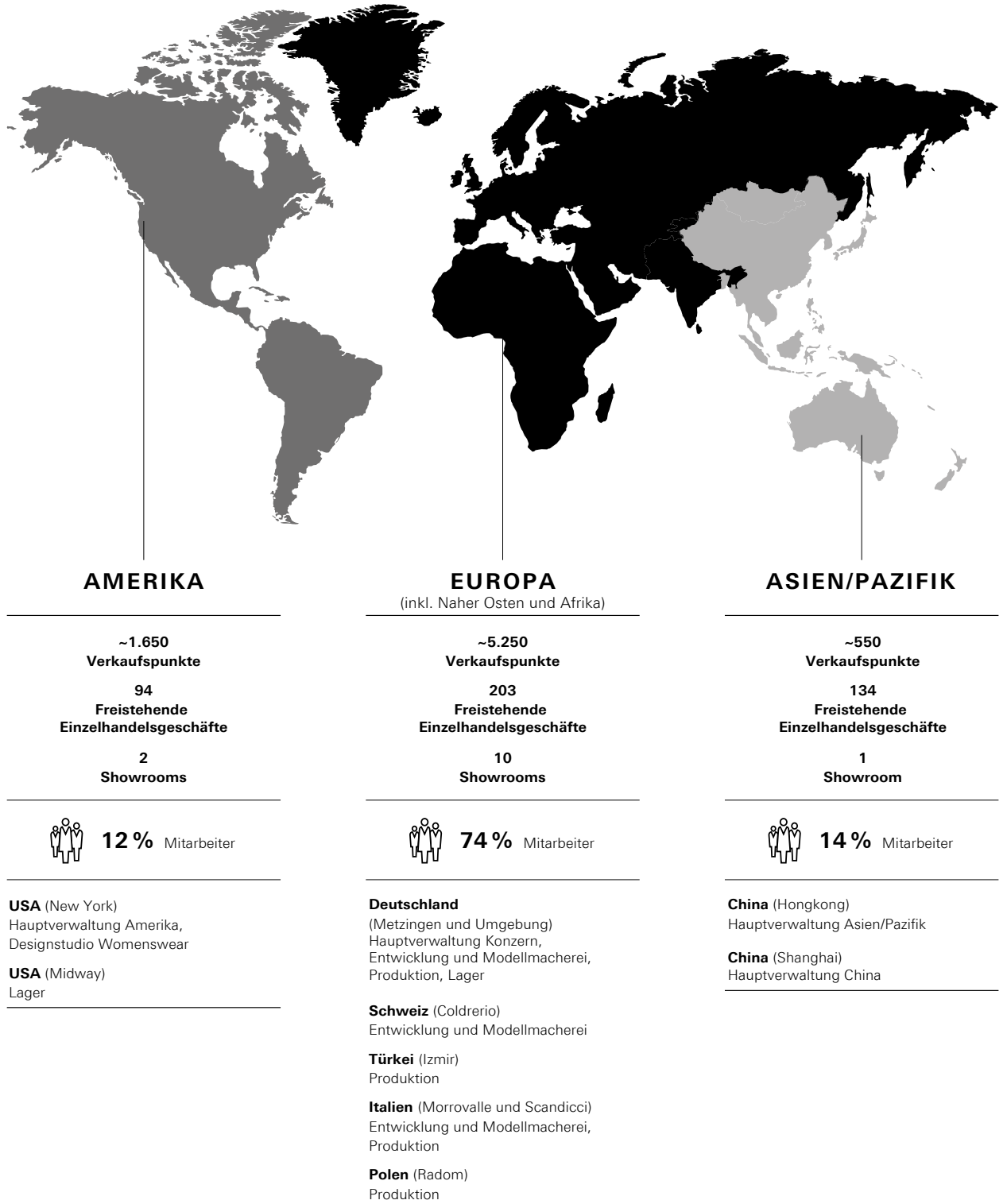
Der HUGO BOSS Konzern ist **regional strukturiert**. Die Regionen Europa inklusive Naher Osten und Afrika, Amerika und Asien/Pazifik sowie das Lizenzgeschäft bilden die Geschäftssegmente des Konzerns.

### HUGO BOSS Konzernstruktur

Vorstand				
<b>Zentralbereiche</b>	Beschaffung/Produktion		Innenrevision	
	Brand Management		Investor Relations	
	Central Services		IT	
	Controlling/Risikomanagement		Kommunikation	
	Eigener Einzelhandel		Lizenzmanagement	
	Finanzen/Steuern		Logistik	
	Global Marketing		Personal	
	Global Sustainability		Product Creation	
	Globales Immobilienmanagement		Recht/Compliance	
	Großhandelsvertrieb		Unternehmensstrategie	
<b>Geschäftssegmente</b>	<b>Europa</b> <small>inkl. Naher Osten/Afrika</small>	<b>Amerika</b>	<b>Asien/Pazifik</b>	<b>Lizenzen</b>
<b>Hubs/Einzelmärkte</b>	Nord-/ Südeuropa	USA/ Kanada/ Lateinamerika	China	
	Zentraleuropa		Südostasien/ Pazifik	

Die in den **Zentralbereichen** der HUGO BOSS AG angesiedelten Funktionen decken alle wesentlichen Teile der Wertschöpfungskette ab, insbesondere die Entwicklung der Kollektionen, deren Produktion und Beschaffung sowie ihre Distribution in die Märkte. Die Ausgestaltung und Umsetzung der zentral entwickelten Konzernstrategie erfolgt marktindividuell, um eine strikte Kundenorientierung sicherzustellen und dynamisch auf marktspezifische Entwicklungen reagieren zu können. Die **einzelnen Märkte** sind in Hubs zusammengefasst, wobei das lokale Management direkt an den Vorstandsvorsitzenden der HUGO BOSS AG berichtet. Dies soll eine enge Abstimmung mit den Zentralfunktionen und kurze Entscheidungswege gewährleisten. Außerdem sind in den Hub-Organisationen und in den Zentralbereichen bestimmte Funktionen länderübergreifend gebündelt, um spezialisierte Kompetenzen möglichst effektiv zu nutzen und Kostensynergien zu erzielen.

**Hauptstandorte/Weltweite Marktpräsenz**



# KONZERNSTRATEGIE

- **Konzern verfolgt Zwei-Marken-Strategie mit BOSS und HUGO**
- **Strategische Wachstumstreiber sollen künftiges Umsatzwachstum sichern**
- **Nachhaltige Steigerung der Profitabilität anvisiert**

HUGO BOSS hat die **Vision, die begehrlichste Fashion- und Lifestyle-Marke** im Premiumbereich des globalen Bekleidungsmarktes zu sein. Das Unternehmen ist überzeugt, dass die Begehrlichkeit seiner beiden Marken, BOSS und HUGO, der wichtigste Faktor für den langfristigen Unternehmenserfolg ist. Die Konzernstrategie ist daher voll und ganz auf diese Zielsetzung ausgerichtet. Dabei berücksichtigt sie vergangene sowie aktuelle Veränderungen des operativen Umfelds und der Kundenansprüche.

So hat sich das Wachstum der **Premiumbekleidungsbranche**, vor allem im Bereich der Businesswear, in den letzten Jahren abgeschwächt. Gleichzeitig konnten die Casualwear- und Athleisurewear-Segmente des globalen Bekleidungsmarkts sowie der Bereich Contemporary Fashion in den vergangenen Jahren überproportionales Wachstum verzeichnen. Zudem haben sich auch die **Kundenansprüche** verändert: Konsumenten nutzen zunehmend digitale Kanäle, um sich über aktuelle Trends und das Angebot einzelner Marken zu informieren und auszutauschen. Insbesondere über die sozialen Medien sind die Kunden dabei zunehmend eng mit Marken und Influencern verbunden. Sie fordern eine zusehends schnellere Abbildung aktueller Trends in den Kollektionen und deren jederzeitige Verfügbarkeit – sowohl im stationären Handel als auch online. Dabei erwarten sie, dass sich beide Vertriebswege möglichst nahtlos ergänzen und sich das Einkaufserlebnis durch eine individuellere Kundenansprache und personalisierte Services auszeichnet. Auch die Nachfrage der Kunden nach nachhaltigen Produktangeboten nimmt verstärkt zu.

## **Fokus auf Personalisierung und Schnelligkeit**

Um den Veränderungen des Umfelds und der Kundenansprüche Rechnung zu tragen, setzt HUGO BOSS folglich vor allem auf **Personalisierung** und **Schnelligkeit**. Dabei will das Unternehmen mit einer Vielzahl strategischer Initiativen aus Marken-, Vertriebs- und operativer Sicht die Begehrlichkeit seiner Marken BOSS und HUGO nachhaltig erhöhen.

So will das Unternehmen in den kommenden Jahren seinen **Fokus auf personalisierte Angebote und Services** weiter ausbauen. Mit einer individuelleren Kundenansprache, einer Ausweitung personalisierter Produktangebote von BOSS und HUGO sowie einer Aufwertung des Einkaufserlebnisses soll die Kundenzufriedenheit nachhaltig gesteigert werden. Grundlage sollen dabei das globale, rund 1.100 eigene Verkaufspunkte umfassende Storenetzwerk, das zentrale Kundenbeziehungsmanagement und die langjährige Erfahrung von HUGO BOSS in der Maßkonfektion bilden. → **Konsequente Umsetzung einer Zwei-Marken-Strategie**

Zudem will HUGO BOSS **zentrale Geschäftsprozesse weiter beschleunigen** und so künftig deutlich agiler gestalten. Dies soll das Unternehmen in die Lage versetzen, in den kommenden Jahren noch schneller und flexibler auf Kundenwünsche und auf neue Markttrends reagieren zu können. Besondere Bedeutung kommt dabei der weiteren Digitalisierung des Geschäftsmodells zu. Die damit verbundenen Potenziale sollen entlang der gesamten Wertschöpfungskette genutzt werden. → **Digitalisierung zielt auf Wandel des Geschäftsmodells ab**

## Konsequente Umsetzung einer Zwei-Marken-Strategie

Zur klaren und stringenten Kundenansprache setzt das Unternehmen auf zwei Marken – **BOSS** und **HUGO**. Beide Marken wollen ihren Kunden sowohl in der **Menswear** als auch in der **Womenswear** eine umfangreiche Auswahl an moderner Konfektion, eleganter Abendbekleidung, Freizeitkollektionen, Schuhen sowie Accessoires bieten. Während sich beide Marken durch individuelle Attribute klar voneinander unterscheiden und unterschiedliche Kundengruppen ansprechen, haben sie gleichermaßen hohe Ansprüche an gemeinsame Werte wie Qualität, Passform und Innovation. Auch das Thema Nachhaltigkeit findet durch die Einhaltung anspruchsvoller sozialer und ökologischer Standards sowie unter speziellen Nachhaltigkeitsaspekten hergestellte Produkte bei beiden Marken hohe Anerkennung. → **Nachhaltigkeit**

### Zwei starke Marken

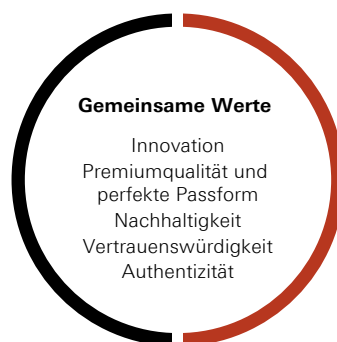
**BOSS**  
HUGO BOSS

**HUGO**  
HUGO BOSS

#### Markenwerte

Maskulinität/Femininität  
Sexiness  
Erfolg  
Stil  
Präzision

**BOSS dresses the drive.**



#### Markenwerte

In der Welt zuhause  
Immer neugierig  
Ausdrucksstark und authentisch

**HUGO is the platform of self-expression.**

### BOSS Markenstrategie

Mit der Marke **BOSS** spricht das Unternehmen einen statusorientierten, rational geprägten **Kunden** an, der sich klassisch-modern und hochwertig kleiden möchte. BOSS adressiert einen Kunden, der höchste Ansprüche an Qualität und Passform hat und großen Wert auf ein adäquates Preis-Leistungs-Verhältnis legt. Auch das Einkaufserlebnis soll höchsten Ansprüchen genügen, vor allem hinsichtlich eines persönlichen Services. BOSS will Kunden im gehobenen Premiumsegment Businessmode und Freizeitkollektionen bieten, die durch Qualität, Design und Passform überzeugen sollen.

Als Antwort auf einen modernen Lebensstil gewinnt das stärkere Zusammenspiel von moderner Konfektion mit Casualwear-Elementen in den Kollektionen von BOSS zunehmend an Relevanz. Dabei misst das Unternehmen flexiblen Anzugskombinationen, beispielsweise im Rahmen des „**Mix & Match**“-**Sortiments**, und der Integration von innovativen Stoffen und Performance-Elementen, wie etwa bei Anzügen des „**Stretch-Tailoring**“-**Programms**, eine große Bedeutung zu. Mit **BOSS Tailored** bedient die Marke darüber hinaus gehobene Kundenansprüche in der Konfektion und auch in der Casualwear. Die in Deutschland hergestellten **Full-Canvas-Anzüge** sollen präzises Design und meisterhafte Handwerkskunst verkörpern. Die gleiche Verarbeitungsqualität kommt auch in der Spitze der Kollektion, dem personalisierten „**Made to Measure**“-Angebot, zum Einsatz. Die „Made to Measure“-Produkte, zu denen Anzüge, Mäntel und Krawatten gehören, werden nach eingehender persönlicher Beratung an die individuellen Wünsche des Kunden angepasst und am Firmensitz in Metzingen maßgeschneidert.

Im Jahr 2019 hat das Unternehmen mit der Einführung von „**BOSS Made for Me**“ sein personalisiertes Produktangebot erweitert. Kunden können mit diesem Service die Oberstoffe, das Futter und die Knöpfe ihres neuen BOSS Anzugs frei kombinieren. Auch Casualwear-Produkte wie Jacken und Sneaker lassen sich im Rahmen des Angebots individuell an die Wünsche der Kunden anpassen. Bereits heute ist „BOSS Made for Me“ in ausgewählten Stores in Europa und Asien verfügbar.

Zur Steigerung der Markenbegehrlichkeit präsentiert sich BOSS regelmäßig im Rahmen internationaler **Fashion Shows**. So stellten die BOSS Menswear und die BOSS Womenswear im Jahr 2019 ihre neuen Kollektionen gemeinsam in Shanghai, New York und Mailand vor. Ein 360°-Ansatz soll die Konsistenz der **Marketingkampagnen** von den Web- und Social-Media-Auftritten über die Außenwerbung bis hin zur Schaufenstergestaltung der Einzelhandelsgeschäfte sicherstellen. Zur verstärkten Interaktion mit Konsumenten über digitale Kanäle will das Unternehmen dabei künftig noch stärker auf Social-Media-Kampagnen setzen. Auch sollen mit dem **Sponsoring** der Premiumsportarten Golf, Segeln, Motorsport und Fußball Markenwerte wie Erfolg, Präzision, Innovation und Nachhaltigkeit transportiert werden. Neben **Kooperationen**, wie etwa denen mit dem Automobilhersteller Porsche oder der Porzellan-Manufaktur Meissen im Jahr 2019, soll die Begehrlichkeit der Marke BOSS auch mithilfe von **Markenbotschaftern und Influencern** weiter gesteigert werden.

### **HUGO Markenstrategie**

HUGO zielt im Vergleich zu BOSS auf einen deutlich expressiveren **Kunden** ab, für den der Kleidungsstil ein zentrales Element ist, um die eigene Persönlichkeit auszudrücken. **HUGO** adressiert einen aufgeschlossenen, individuellen und spontanen Kunden, der verstärkt online oder mobil einkauft. Dieser breiten und tendenziell jüngeren Kundenschicht will HUGO moderne Casualwear- und Businesswear-Kollektionen anbieten, die sich durch progressive Designs und eine klare Modeaussage auszeichnen. Dabei bleibt HUGO unverändert im Premiumsegment des Markts verankert, differenziert sich jedoch in der Modeaussage durch seinen Fokus auf den Bereich Contemporary Fashion von BOSS. Im Bereich der Casualwear bietet HUGO seinen Kunden dabei mitunter Möglichkeiten zur **Personalisierung von Produkten**. So konnten Kunden auch im Jahr 2019 T-Shirts und Pullover mittels individueller, spiegelverkehrter Schriftzüge personalisieren – sowohl online als auch in ausgewählten HUGO Stores.

Eine Vielzahl vorzugsweise digitaler **Events und Kampagnen** soll die Bekanntheit und Begehrlichkeit von HUGO weiter erhöhen. Im Rahmen seiner **Social-Media-Aktivitäten** setzt das Unternehmen dabei verstärkt auf die Zusammenarbeit mit Markenbotschaftern, Musikern und Influencern. So präsentierte HUGO etwa 2019 zusammen mit dem britischen Sänger und Künstler Liam Payne auf der Berlin Fashion Week eine gemeinsam entwickelte Kapselkollektion. Die neuen Styles wurden digital vorgestellt und waren direkt im Anschluss online verfügbar. Als globaler **Markenbotschafter** für HUGO wird Liam Payne auch zukünftig wichtige Marketingkampagnen und exklusive Kollektionen begleiten. Maßnahmen wie diese sollen die Reichweite erhöhen und den internationalen Bekanntheitsgrad und die Glaubwürdigkeit der Marke HUGO nachhaltig steigern.

### **Digitalisierung zielt auf Wandel des Geschäftsmodells ab**

Die Digitalisierung des Geschäftsmodells bietet HUGO BOSS attraktive Möglichkeiten, den **Kundennutzen** nachhaltig zu erhöhen und zudem **Effizienzverbesserungen** zu erzielen. Dabei baut der Konzern auf seine IT- und Logistikplattform und strebt danach, die Potenziale zur Digitalisierung des Geschäftsmodells entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu nutzen.

So soll etwa die fortschreitende **Digitalisierung der Produktentwicklung** eine weitere Verkürzung der Entwicklungszeiten ermöglichen. Bereits heute ist die Entwicklung rund eines Drittels der Styles der HUGO Kollektionen vollständig digitalisiert. In den kommenden Jahren soll der Anteil weiter erhöht



und die Technik auch auf die Marke BOSS übertragen werden. Darüber hinaus erwartet HUGO BOSS durch den verstärkten Einsatz von Tools zur digitalen Trenderkennung sowie einer digitalen Stoff- und Zutatendatenbank die Kollektionsentwicklungsphase in den kommenden Jahren weiter zu verkürzen.

→ **Forschung und Entwicklung**

Im Produktionsprozess fokussiert sich das Unternehmen auf die digitale Transformation seines größten eigenen Werks in Izmir (Türkei). Auf dem Weg hin zu einer „**Smart Factory**“ wurden bereits wichtige Meilensteine wie die digitale Vernetzung sämtlicher Produktionsmaschinen, Mitarbeiter, Prozesse und Produkte erzielt. Dies ermöglicht bereits heute eine Nachverfolgung diverser Produktionsdaten in Echtzeit. Auch durch den verstärkten Einsatz künstlicher Intelligenz verspricht sich das Unternehmen künftig weitere Verbesserungen in den Produktionsabläufen. → **Beschaffung und Produktion**

HUGO BOSS plant die Effektivität seiner Marketingausgaben in den kommenden Jahren weiter zu erhöhen. Rund drei Viertel des Marketingbudgets sollen dabei zukünftig auf **digitale Marketingkanäle** allokiert werden (2019: rund 70%). Ein Schwerpunkt liegt dabei auf dem Ausbau der Präsenz des Unternehmens in relevanten sozialen Netzwerken. Durch den Einsatz von „Advanced Analytics“ lassen sich die Wirksamkeit digitaler Marketingaktivitäten zudem effektiv messen und hilfreiche Rückschlüsse für zukünftige Marketingaktivitäten ziehen.

Im Vertrieb arbeitet das Unternehmen verstärkt am **Ausbau des eigenen Onlinegeschäfts**. Neben seinen eigenen Onlinestores setzt das Unternehmen dabei zunehmend auf die Intensivierung von Partnerschaften mit sogenannten Multibrand-Plattformen. Auch im stationären Handel spielen digitale Elemente für HUGO BOSS bereits heute eine wichtige Rolle. So soll insbesondere die Einbindung von **Omnichannel-Services** den Kunden ein verbessertes, nahtloses Einkaufserlebnis bieten. Zur Aufwertung des Einkaufserlebnisses nutzt das Unternehmen dabei etwa verstärkt große Touchscreens, über die sämtliche Produkte von BOSS und HUGO bequem bestellt werden können. Beim Vertrieb der HUGO Kollektionen an Großhandelspartner setzt das Unternehmen zudem bereits heute auf einen **digitalen Showroom**. Dieser soll den Handelspartnern von der Kollektionsinspiration über die Auswahl einzelner Produkte bis hin zum Abschluss des Bestellvorgangs eine flexible, unkomplizierte und schnelle Alternative zum klassischen Bestellvorgang bieten. Mittelfristig sollen beiden Marken mittels digitaler Showrooms an den Handel vertrieben werden.

## Fokus auf Umsetzung der strategischen Wachstumstreiber

HUGO BOSS hat **vier strategische Wachstumstreiber** identifiziert, deren konsequente Umsetzung maßgeblich zum zukünftigen Wachstum des Unternehmens beitragen soll: das Onlinegeschäft, die Flächenproduktivität im eigenen Einzelhandel, der asiatische Markt sowie die Stärkung von HUGO im Contemporary-Fashion-Segment.

---

### Strategische Wachstumstreiber



Online



Flächen-  
produktivität



Asien



HUGO

---

### Ausschöpfen des Potenzials im Onlinegeschäft

Große Wachstumschancen sieht HUGO BOSS vor allem im **Ausbau seines Onlinegeschäfts**. Dieses soll in den kommenden Jahren mit einem deutlich überproportionalen Wachstum wesentlich zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen. Dazu fokussiert das Unternehmen die Ausweitung des Konzessionsmodells auf das Onlinegeschäft sowie das Ausschöpfen des Potenzials im eigenen Onlinestore hugoboss.com. Bis 2022 plant der Konzern in etwa eine Vervielfachung des Umsatzes im eigenen Onlinegeschäft (Basisjahr 2018: 110 Mio. EUR).

HUGO BOSS strebt auf selektiver Basis enge Kooperationen mit Multibrand-Plattformen an, deren Auftritt den Werten der Marken BOSS und HUGO bestmöglich entspricht. Eine wesentliche Maßnahme ist dabei die **Ausweitung des Konzessionsmodells** auf den Onlinebereich. Dieses Geschäftsmodell, bei dem HUGO BOSS im eigenen Namen und auf eigene Rechnung an Endkunden verkauft, hat das Unternehmen im Geschäft mit stationären Händlern bereits vor Jahren erfolgreich eingeführt. Es ermöglicht HUGO BOSS die direkte Steuerung der Präsentation und des Vertriebs seiner Marken in den Onlinestores seiner Partner sowie die Sicherstellung einer einheitlichen und stringenten Preispolitik. In diesem Zusammenhang konnte das Unternehmen bereits im vergangenen Jahr eine Vielzahl strategischer Partnerschaften intensivieren. Im Jahr 2020 und darüber hinaus werden die Region Asien/Pazifik und Europa Schwerpunkte für die Ausweitung des Online-Konzessionsmodells bilden. Das Unternehmen verspricht sich davon, Kundenwünsche künftig noch besser bedienen zu können.

HUGO BOSS will darüber hinaus das Potenzial seines eigenen **Onlinestores hugoboss.com** zukünftig voll ausschöpfen und diesen dabei zu einem digitalen Flagship-Store entwickeln. Dafür optimiert das Unternehmen kontinuierlich die Nutzerfreundlichkeit seiner Website, die Stand heute bereits in 15 wichtigen Absatzmärkten weltweit präsent ist. Im Jahr 2019 wurden neben der Anbindung an die Märkte Dänemarks, Schwedens, Finnlands und Irlands weitere Verbesserungen im Seitenaufbau und in der Navigation von Website und mobiler App erzielt. Für das Jahr 2020 plant das Unternehmen die Ausweitung von hugoboss.com auf weitere bisher vom Unternehmen nicht erschlossene Onlinemärkte. Auch sieht das Unternehmen Potenzial in der Intensivierung der kommerziellen Nutzung digitaler Kanäle, wie beispielsweise Instagram oder WeChat.

### **Steigerung der Flächenproduktivität**

Die Steigerung der Flächenproduktivität im eigenen stationären Einzelhandel stellt für HUGO BOSS einen weiteren strategischen Wachstumstreiber dar. HUGO BOSS strebt an, seinen Umsatz pro Quadratmeter bis zum Jahr 2022 um durchschnittlich 4% pro Jahr zu steigern (Basisjahr 2018: 10.700 EUR pro Quadratmeter). Dazu sollen die kontinuierliche **Optimierung des weltweiten Einzelhandelsnetzwerks** und die weitere **Aufwertung des Einkaufserlebnisses** maßgeblich beitragen.

Bei der Optimierung des Storenetzwerks kommt vor allem der konsequenten **Renovierung bestehender BOSS Stores** mit dem jüngsten Storekonzept eine wichtige Bedeutung zu. Dabei sollen die Integration moderner architektonischer Elemente und eine Vielzahl digitaler Services das Einkaufserlebnis für den Kunden deutlich aufwerten. Auch im Jahr 2019 wurden weitere strategisch wichtige Einzelhandelsgeschäfte, wie etwa der weltweit größte BOSS Store auf den Pariser Champs-Élysées, auf das jüngste Storekonzept umgerüstet. Kunden können die Marke BOSS damit bereits heute an weltweit rund 100 Standorten im neuen Ambiente erleben. Auch im Jahr 2020 wird das Unternehmen in die Modernisierung von BOSS Geschäften mit dem jüngsten Konzept investieren. Daneben strebt der Konzern an, seine globale Distribution mit **selektiven Neueröffnungen** auszubauen. Insbesondere auf dem chinesischen Festland sieht der Konzern Potenzial zur Eröffnung weiterer BOSS Geschäfte in den kommenden Jahren. Umgekehrt wird das Unternehmen **auslaufende Mietverträge** nutzen, um eigene Einzelhandelsgeschäfte, die die Produktivitäts- und Renditeanforderungen nicht erfüllen, entweder zu verkleinern, räumlich zu verlagern oder letztlich zu schließen. HUGO BOSS rechnet folglich damit, dass die Gesamtverkaufsfläche im eigenen Einzelhandel in den kommenden Jahren in etwa stabil bleiben wird. → **Ertragslage, Umsatzlage**

Bei der Aufwertung des Einkaufserlebnisses spielt neben der kontinuierlichen **Optimierung des Produktangebots** in den Stores auch die weitere **Verbesserung von Serviceleistungen** eine entscheidende Rolle. Um etwa die Qualität der Beratung weiter zu steigern, wird das Unternehmen auch in Zukunft in strukturierte Trainingsangebote für sein Verkaufspersonal investieren. Darüber hinaus soll der weitere **Ausbau von Omnichannel-Services** das Einkaufserlebnis nachhaltig aufwerten. Schon heute können Kunden beispielsweise prüfen, ob ein im Onlinestore angebotenes Produkt auch im nächstgelegenen BOSS Store verfügbar ist. In Europa und den USA sind zudem bereits Services wie „Click & Collect“ – das Abholen online gekaufter Artikel im Geschäft – oder „Order from Store“ – die Onlinebestellung fehlender Größen oder Artikel im Geschäft – verfügbar.

### **Ausschöpfen des Wachstumspotenzials in Asien**

HUGO BOSS ist überzeugt, dass seine Marken insbesondere in **Asien** noch erhebliches Wachstumspotenzial haben. Das Ausschöpfen der Potenziale in dieser Region stellt folglich einen weiteren strategischen Wachstumstreiber dar. Der Umsatzanteil der Region Asien/Pazifik soll bis zum Jahr 2022 auf etwa 20% steigen (Basisjahr 2018: 15%). Dem **chinesischen Konsumenten** kommt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle zu. So sieht das Unternehmen insbesondere auf dem chinesischen Festland Potenzial, in den kommenden Jahren **weitere Einzelhandelsgeschäfte** zu eröffnen. Daneben soll vor allem das **Onlinegeschäft** in China zum überproportionalen Wachstum der Region beitragen.

Die Bekanntheit und Begehrlichkeit seiner Marken BOSS und HUGO in der Region will das Unternehmen auch künftig mit speziell auf den chinesischen Kunden ausgerichteten **Marketingmaßnahmen** erhöhen. Dazu zählt etwa die Anfang 2020 geschlossene Partnerschaft zwischen BOSS und dem chinesischen Schauspieler und Sänger Li Yifeng, der künftig als **Markenbotschafter** wichtige Kampagnen begleiten soll. Vergangenes Jahr war BOSS zudem erstmals seit 2013 wieder mit einer **Fashion Show** in Shanghai vertreten und hat damit die Bedeutung des chinesischen Markts für das Unternehmen unterstrichen.

### **Stärkung der Marke HUGO im Contemporary-Fashion-Segment**

Großes Potenzial sieht das Unternehmen schließlich für die Marke **HUGO**. Der Fokus auf das dynamische Contemporary-Fashion-Segment, das bereits in den vergangenen Jahren höhere Wachstumsraten als etwa die klassische Konfektion erzielt hat, soll auch in den kommenden Jahren zu überproportionalem Wachstum von HUGO beitragen. Das Potenzial der Marke im Bereich der **Casualwear** soll dabei voll ausgeschöpft werden. So wird erwartet, dass insbesondere die von grafischen Neuinterpretationen des HUGO Logos inspirierten Produkte wie etwa Pullover, Hoodies und T-Shirts weiter überproportional zulegen.

Nach den bereits in den vergangenen zwei Jahren erfolgten Eröffnungen erster **HUGO Stores** mit eigenem Storekonzept wird das Unternehmen auch künftig Potenziale zur selektiven Eröffnung weiterer HUGO Geschäfte, vor allem in Europa und Amerika, prüfen. Mittels der Intensivierung ausgewählter **Partnerschaften im Großhandelsgeschäft** sollen zudem sowohl stationär als auch online weitere Wachstumschancen im Contemporary-Fashion-Segment erschlossen werden. Zur Steigerung der internationalen Bekanntheit und Begehrlichkeit von HUGO sollen auch künftig Partnerschaften mit **Markenbotschaftern und Influencern**, wie etwa die mit dem britischen Musiker und Künstler Liam Payne, sowie ein unverändert starker Fokus auf die **Social-Media-Aktivitäten** der Marke beitragen.

### **Mittelfristige Steigerung der Profitabilität**

Stärker als der Umsatz soll in den kommenden Jahren das operative Ergebnis (EBIT) steigen. Das Unternehmen hat sich folglich zum Ziel gesetzt, die **EBIT-Marge** mittelfristig deutlich zu verbessern. Hierzu sollen sowohl eine verbesserte Rohertragsmarge als auch ein konzernweites Programm zur Effizienzsteigerung mit starkem Fokus auf einen effizienteren Einsatz der operativen Aufwendungen beitragen.

Um die **Rohertragsmarge** zu verbessern, soll in den kommenden Jahren vor allem der Umsatzanteil des eigenen Einzelhandels weiter erhöht werden. In diesem Vertriebskanal erzielt das Unternehmen eine höhere Rohertragsmarge als im Großhandelsgeschäft. Zudem sollen die Komplexität in den Kollektionen von BOSS und HUGO reduziert, das Rabattmanagement verbessert sowie der Umsatzanteil des Outletgeschäfts verringert werden. Das **Effizienzprogramm** zielt zudem maßgeblich darauf ab, die Rentabilität im eigenen Einzelhandel zu verbessern, Marketingausgaben effektiver einzusetzen und die Organisationsstruktur des Konzerns weiter zu optimieren. Zusätzliche **Investitionen in die Digitalisierung des Geschäftsmodells** werden die erzielten Einsparungen dabei teilweise kompensieren.

### **Kontinuität der Dividendenpolitik**

HUGO BOSS erwartet, mittels seines Geschäftsmodells auch in den kommenden Jahren einen deutlich positiven Free Cashflow generieren zu können. Der erwirtschaftete Free Cashflow soll auch künftig primär zur Finanzierung der **Dividendenausschüttung** verwendet werden. So hat sich HUGO BOSS zum Ziel gesetzt, auch weiterhin regelmäßig zwischen 60% und 80% des Konzerngewinns (ohne Berücksichtigung des IFRS 16) an die Aktionäre auszuschütten.

# UNTERNEHMENSSTEUERUNG

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

## Zentrale Steuerungsgrößen

Ziel des Managements von HUGO BOSS ist die **nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts**. Das unternehmensinterne Steuerungssystem soll den Vorstand und die Leitung der Geschäftseinheiten bei der Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf dieses Ziel unterstützen. Zur Steigerung des Unternehmenswerts konzentriert sich der Konzern auf die **langfristige Maximierung des Free Cashflows**. Ein dauerhaft positiver Free Cashflow soll die finanzielle Unabhängigkeit und jederzeitige Zahlungsfähigkeit des HUGO BOSS Konzerns sichern.

---

### Definition Free Cashflow

Cashflow aus betrieblicher Geschäftstätigkeit

+ Cashflow aus Investitionstätigkeit

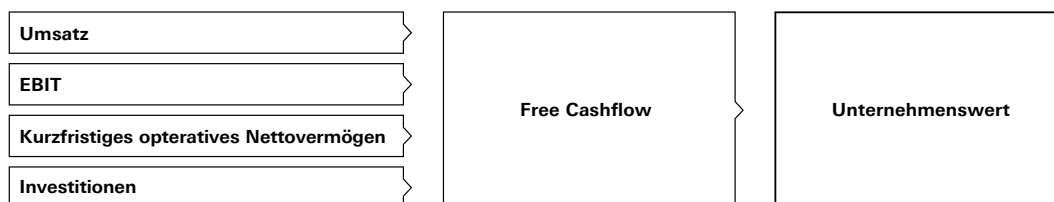
= **Free Cashflow**

---

Die wesentlichen Ansatzpunkte zur Verbesserung des Free Cashflows liegen in der Steigerung von **Umsatz** und **operativem Ergebnis (EBIT)**. Darüber hinaus unterstützen ein konsequentes Management des **kurzfristigen operativen Nettovermögens** (Trade Net Working Capital) sowie eine wertorientierte **Investitionstätigkeit** die Free-Cashflow-Entwicklung. HUGO BOSS hat somit insgesamt vier zentrale Steuerungsgrößen identifiziert: Umsatz, EBIT, kurzfristiges operatives Nettovermögen und Investitionen.

---

### Vier zentrale Steuerungsgrößen



---

HUGO BOSS strebt danach, seine Profitabilität nachhaltig zu erhöhen, und misst daher der **profitablen Steigerung des Umsatzes** besondere Bedeutung bei. Alle Maßnahmen zur Umsatzsteigerung werden folglich an ihrem Potenzial gemessen, das EBIT und die EBIT-Marge, sprich das Verhältnis des EBIT zum Umsatz, nachhaltig zu steigern.

---

**Definition EBIT**

Ergebnis vor Steuern
– Finanzergebnis
<b>= Ergebnis der betrieblichen Geschäftstätigkeit (EBIT)</b>

Zur **Steigerung der EBIT-Marge** fokussiert sich das Unternehmen auf die Verbesserung der Rohertragsmarge sowie auf die Umsetzung des konzernweiten Programms zur Effizienzsteigerung. Letzteres zielt maßgeblich darauf ab, die Rentabilität im eigenen Einzelhandel zu verbessern, Marketingausgaben effektiver einzusetzen und die Organisationsstruktur weiter zu optimieren. → **Konzernstrategie, Mittelfristige Steigerung der Profitabilität**

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

---

**Definition kurzfristiges operatives Nettovermögen**

Vorräte
+ Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
– Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
<b>= kurzfristiges operatives Nettovermögen</b>

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

Die Führungskräfte des HUGO BOSS Konzerns tragen direkte Verantwortung für ein profitables Unternehmenswachstum. Folglich ist deren **kurzfristige variable Vergütung** (Short-Term-Incentive-Programm, STI) an die Erreichung der Ziele für Umsatz und EBIT gekoppelt. Das Verhältnis von kurzfristigem operativen Nettovermögen zum Umsatz bildet die dritte Komponente der kurzfristigen variablen Vergütung. Die Vergütung der Führungskräfte der ersten und zweiten Managementebene umfasst zudem ein **Long-Term-Incentive-Programm (LTI)**, das in seiner Ausgestaltung dem des Vorstands entspricht. → **Vergütungsbericht, Erfolgsabhängige (variable) Vergütungskomponenten**

Schwerpunkte der **Investitionstätigkeit** bilden die Renovierung und Modernisierung bestehender Einzelhandelsstandorte, selektive Neueröffnungen und der Ausbau der IT-Infrastruktur im Zuge der weiteren Digitalisierung des Geschäftsmodells. Für wesentliche Investitionsvorhaben existiert ein spezifischer Genehmigungsprozess. Er umfasst neben qualitativen Analysen, beispielsweise im Hinblick auf potenzielle Standorte von Stores, auch die Analyse des Kapitalwerts eines jeden Projekts.  
 → **Finanzlage, Investitionen**

HUGO BOSS verfolgt eine ertragsorientierte Ausschüttungspolitik, die die Aktionäre angemessen an der Gewinnentwicklung des Konzerns beteiligen soll. Der erwirtschaftete Free Cashflow wird folglich primär zur **Finanzierung der Dividendenausschüttung** verwendet. So sollen regelmäßig zwischen 60% und 80% des Konzerngewinns an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Darüber hinaus verfügbare liquide Mittel werden zur weiteren Verringerung der Verschuldung genutzt beziehungsweise als

Barreserve gehalten. Der Konzern analysiert in mindestens jährlichem Abstand seine Bilanzstruktur im Hinblick auf deren Effizienz und Eignung, zukünftiges Wachstum zu unterstützen und gleichzeitig eine ausreichende Sicherheit für den Fall einer schlechter als erwartet ausfallenden wirtschaftlichen Entwicklung zu gewährleisten. → **Finanzlage, Kapitalstruktur und Finanzierung**

## **Kernelemente des unternehmensinternen Steuerungssystems**

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

Die **Konzernplanung** bezieht sich auf einen rollierenden Dreijahreszeitraum und wird im Rahmen des jährlichen, konzernweiten Budgetprozesses unter Berücksichtigung der aktuellen Geschäftslage und der mittelfristigen Ziele von HUGO BOSS erstellt. Auf Basis von Zielvorgaben des Vorstands erstellen die Konzerngesellschaften vollständige Ergebnis- und Investitionsplanungen für die von ihnen verantworteten Absatzmärkte oder Geschäftsbereiche. Ebenso erfolgt die Planung des kurzfristigen operativen Nettovermögens. Darauf aufbauend erarbeiten die Entwicklungs- und Beschaffungseinheiten eine mittelfristige Kapazitätsplanung. Das Konzerncontrolling prüft sämtliche dieser Planungen auf Plausibilität und aggregiert sie zur Gesamtkonzernplanung. Letztere wird in regelmäßigen Abständen vor dem Hintergrund der tatsächlichen Geschäftsentwicklung und etwaiger Chancen und Risiken aktualisiert.

Auf Basis der erwarteten Cashflow-Entwicklung werden zudem regelmäßig Prognosen zur Entwicklung der **Liquiditätssituation** erstellt. So sollen finanzielle Risiken frühzeitig erkannt und Maßnahmen hinsichtlich des Finanzierungs- beziehungsweise Anlagebedarfs getroffen werden. → **Finanzlage, Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements**

Der Vorstand und die Leitung der Konzerngesellschaften werden monatlich in Form von standardisierten, IT-gestützten Berichten unterschiedlicher Detailstufen über den operativen Geschäftsverlauf informiert. Ad-hoc-Analysen ergänzen das Berichtswesen. Die durch das **konzernweite, IT-gestützte Berichtswesen** generierten Ist-Daten werden dabei monatlich mit den Plandaten verglichen. Zielabweichungen werden erläutert und geplante Gegenmaßnahmen dargestellt. Entwicklungen mit wesentlichem Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage werden unverzüglich an den Vorstand berichtet.

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

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

# MITARBEITER

- **Rund 14.600 Mitarbeiter im HUGO BOSS Konzern tätig**
- **Fokus der Personalarbeit auf Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung**
- **Zahlreiche Auszeichnungen belegen erfolgreiche Personalarbeit**

HUGO BOSS ist der festen Überzeugung, dass seine Mitarbeiter maßgeblich zum Unternehmenserfolg und zur Realisierung der Unternehmensvision – „die begehrlichste Fashion- und Lifestyle-Marke im Premiumbereich zu sein“ – beitragen. Zentrale Aufgabe des **Personalmanagements** ist es deshalb, die besten Mitarbeiter der Branche für HUGO BOSS zu gewinnen und sie möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden. Die fünf Unternehmenswerte Qualität, Leidenschaft, Respekt, Kooperation und Innovation bilden dabei die **Grundsätze der täglichen Zusammenarbeit**.

## Mitarbeitergewinnung

HUGO BOSS strebt danach seine Positionierung als Top-Arbeitgeber bei relevanten Zielgruppen weiter zu stärken. Dies soll es dem Unternehmen ermöglichen, auch künftig geeignete Bewerber für HUGO BOSS zu gewinnen. Die **globale Rekrutierungsstrategie** des Unternehmens zielt dabei zunehmend auf eine Direktansprache qualifizierter Kandidaten ab. Zusätzlich sollen Talente mittels einer zielgruppenspezifischen Ansprache über digitale Plattformen, wie die HUGO BOSS Karriere-Website oder soziale Netzwerke, gewonnen werden. Im weiteren Auswahlprozess bildet die kontinuierliche **Weiterentwicklung digitaler Kommunikationskanäle** einen Schwerpunkt der Personalarbeit. Den Kernbestandteil der digitalen Rekrutierungstätigkeiten stellt dabei die globale Employer-Branding-Kampagne „That’s my HUGO BOSS“ dar, die 2019 kanalübergreifend weiterentwickelt wurde. Neben seinem digitalen Auftritt präsentiert sich das Unternehmen potenziellen Bewerbern auch regelmäßig auf Karrieremessen.

Zur Gewinnung junger Talente bietet das Unternehmen Schulabgängern eine **Vielfalt an Ausbildungsangeboten** und dualen Studienprogrammen. Im vergangenen Jahr befanden sich 76 Auszubildende und dual Studierende in der HUGO BOSS AG (2018: 79). 25 neue Auszubildende und dual Studierende haben im Jahr 2019 ihre Ausbildung begonnen (2018: 31). Das Ausbildungsangebot bei HUGO BOSS ist bedarfspezifisch ausgerichtet und wird kontinuierlich an die strategischen Prioritäten des Unternehmens angepasst.

HUGO BOSS möchte seine externe Reputation und seinen Bekanntheitsgrad bei potentiellen Bewerbern stetig erhöhen. Deshalb betreibt das Unternehmen ein **aktives Reputationsmanagement** auf einschlägigen Bewertungsplattformen und in sozialen Netzwerken. Zahlreiche Auszeichnungen belegen den Erfolg der Personalarbeit von HUGO BOSS und dienen gleichzeitig der Steigerung des Bekanntheitsgrads des Unternehmens unter potentiellen Bewerbern. So gehörte HUGO BOSS im Jahr 2019 erneut zu den **Top 100 der attraktivsten Arbeitgeber** Deutschlands, die durch eine jährliche Befragung der Institute Universum und Trendence ermittelt werden. In der von der deutschen Branchenzeitschrift Textilwirtschaft durchgeführten Studie „Working in Fashion“ verbesserte sich das Unternehmen zudem auf Platz drei (2018: Platz acht). Insbesondere in den Bereichen Weiterbildungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance, Internationales Arbeiten und Gehaltsniveau schnitt HUGO BOSS vergangenes Jahr besonders gut ab.

## Mitarbeiterbindung

Seit HUGO BOSS ermittelt die Zufriedenheit und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter im Rahmen einer in Kooperation mit Great Place to Work® Deutschland jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern dem Unternehmen wichtige Impulse für die Weiterentwicklung seiner Personalarbeit und der Unternehmenskultur. Bei einer konzernweiten Beteiligungsquote von 66% stieg die **Gesamtzufriedenheit** im Jahr 2019 auf 70% (2018: Gesamtzufriedenheit von 68% bei einer Beteiligungsquote von 66%). → **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Arbeitnehmerbelange**



Vergangene Mitarbeiterbefragungen haben verdeutlicht, dass eine **faire Vergütung** für die Zufriedenheit der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung ist. HUGO BOSS begreift das Thema deshalb als Chance und will mittels einer fairen und transparenten Vergütungsstruktur die Motivation seiner Mitarbeiter und deren Bindung an das Unternehmen stärken. Basierend auf einer bereits 2018 durchgeführten Bewertung sämtlicher Stellen in Deutschland sowie konzernweiter Schlüsselpositionen wurden 2019 in einem weiteren Schritt erstmals Gehaltsbänder für alle Positionen in Deutschland entwickelt und an die jeweiligen Mitarbeiter kommuniziert. Die Gehaltsbänder basieren auf externen Gehaltsbenchmarks und sollen zur Erhöhung der Transparenz beitragen. HUGO BOSS sieht dies als einen wesentlichen Baustein, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter und gleichzeitig seine Attraktivität als Arbeitgeber weiter zu erhöhen.

Das **Vergütungssystem** bei HUGO BOSS umfasst fixe und variable Gehaltskomponenten, über-tarifliche Zulagen, Sachbezüge und weitere immaterielle Leistungen. Es achtet auf tarif- und kollektiv-vertragliche Vereinbarungen und bezieht nationale und regionale Vergleichsmaßstäbe mit ein. Für die HUGO BOSS AG bestehen zudem Betriebsvereinbarungen, die Vergütungsbestandteile wie etwa den Mitarbeitererfolgsbonus regeln. Außertariflich angestellte Mitarbeiter erhalten neben ihrem Grundgehalt ein 13. Gehalt sowie ein Short-Term-Incentive, das jeweils zur Hälfte an jährliche Unternehmensziele und die Erreichung persönlicher Ziele geknüpft ist. Das Vergütungssystem in den beiden Ebenen unter dem Vorstand enthält zudem ein Long-Term-Incentive-Programm, das sich über einen mehrjährigen Zeitraum erstreckt und mit den Zielen des Vorstands in Einklang steht. → **Vergütungsbericht**

HUGO BOSS bietet seinen Mitarbeitern ein vielfältiges Angebot zur Stärkung der **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben**. Das Projekt „New Ways of Working“ ermöglicht bereits heute einem Großteil der Mitarbeiter auf dem Campus in Metzingen ein agiles und bereichsübergreifenderes Arbeiten in Form von flexibleren und cross-funktionalen Raumkonzepten. Zudem sollen sogenannte „Coworking Spaces“ die Möglichkeit zum produktiven Arbeiten in einer kreativen Atmosphäre bieten und gleichzeitig das Netzwerken zwischen den Mitarbeitern fördern. Vertrauensarbeitszeit, individuelle Teilzeitmodelle und das Home-Office-Konzept ergänzen das Angebot und sollen sowohl zu einem erhöhten Engagement der Mitarbeiter als auch zu deren Zufriedenheit beitragen. Das Home-Office-Konzept wurde im vergangenen Jahr von rund 1.500 Mitarbeitern (2018: 1.100) am Standort Metzingen genutzt und steht zudem bereits Mitarbeitern einiger Konzerngesellschaften, darunter Frankreich, die Schweiz, und Australien, zur Verfügung. Darüber hinaus fördert HUGO BOSS die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Form von zahlreichen familienfreundlichen Angeboten, die im Kapitel „Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung“ näher beschrieben sind. → **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Arbeitnehmerbelange**

HUGO BOSS legt darüber hinaus großen Wert darauf, die **Gesundheit und Leistungsfähigkeit** seiner Mitarbeiter zu fördern. Dazu bietet das Unternehmen zahlreiche sportliche Aktivitäten an. So können etwa Mitarbeiter in Deutschland, der Schweiz und der Türkei kostenlos unternehmenseigene Fitnessstudios nutzen und an einer Vielzahl unterschiedlicher Sportkurse teilnehmen. Darüber hinaus soll ein ausgewogenes Ernährungskonzept in den eigenen Betriebsrestaurants das persönliche Wohlbefinden der Mitarbeiter erhöhen. An den zentralen Distributionszentren in Deutschland und für Mitarbeiter der Produktion in Metzingen existieren zudem Gesundheitsmaßnahmen in Form von Bewegungspausen, Massagen und Rückenkursen. Die umfangreichen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung des Unternehmens wurden im Jahr 2019 mit dem ersten Platz des **Corporate Health Awards** in der Kategorie „Konsumgüter“ ausgezeichnet.

Zur Stärkung der Motivation, Einsatzbereitschaft und Qualifikation der Mitarbeiter bietet der Konzern seinen Angestellten zudem ein vielfältiges Angebot an **Förderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten**. Dieses ist im Kapitel „Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung“ ausführlich beschrieben.  
→ **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Arbeitnehmerbelange**

Mit dem Ziel die Mitarbeiterbindung nachhaltig zu stärken, ist HUGO BOSS bestrebt die **Identifikation der Mitarbeiter** mit dem Unternehmen und seinen Zielen zu fördern. Hierzu sollen auch eine Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationsmaßnahmen beitragen, die darauf abzielen den Austausch der Mitarbeiter untereinander zu stärken. Zusätzlich zu internen CEO-Newslettern, regelmäßigen Townhall-Meetings und Vorstellungsterminen verschiedener Fachbereiche wurde im Jahr 2019 die eigene **Mitarbeiter-App „We Are HUGO BOSS“** eingeführt. Auf die App zugeschnittene Inhalte zu allen wesentlichen Themengebieten – von Neuigkeiten zu den Marken BOSS und HUGO über das weltweite Storennetzwerk bis hin zu Nachhaltigkeitsthemen – können so bereits heute in Echtzeit an Mitarbeiter in 20 Ländern kommuniziert werden. Die App bietet zudem verschiedene Möglichkeiten zur Interaktion der Mitarbeiter, die den Austausch und das globale Zusammengehörigkeitsgefühl der Organisation zusätzlich stärken sollen.

## Mitarbeiterkennzahlen

### Anzahl Mitarbeiter zum 31. Dezember

<b>2019</b>	<b>14.633</b>
2018	14.685
2017	13.985
2016	13.798
2015	13.764

Zum Ende des Geschäftsjahres 2019 beschäftigte HUGO BOSS 14.633 Mitarbeiter. Damit lag die Anzahl der Mitarbeiter in etwa auf dem Niveau des Vorjahres (2018: 14.685 Mitarbeiter). Das Durchschnittsalter der Belegschaft belief sich unverändert auf 36 Jahre.

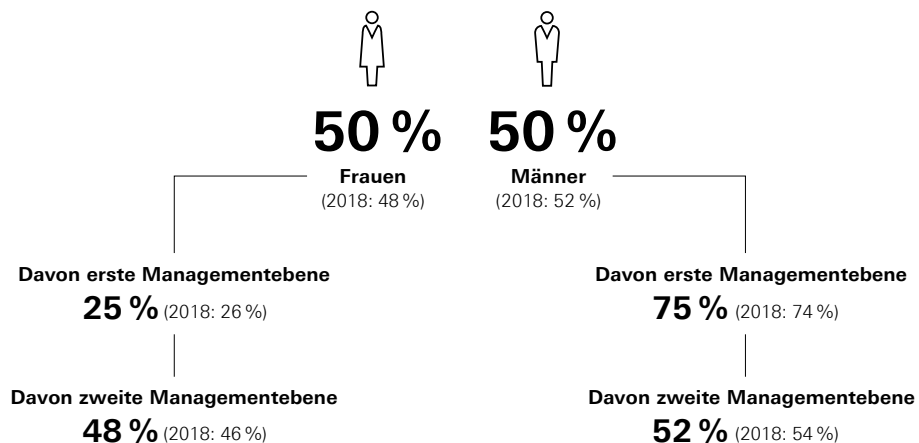
### Mitarbeiter zum 31. Dezember (in %)

Nach Regionen 2019 (2018)	Nach Funktionsbereichen 2019 (2018)	Gewerblich/kaufmännisch 2019 (2018)
Amerika <b>12</b> (13)	F&E <b>4</b> (4)	Gewerbliche Mitarbeiter <b>31</b> (31)
Asien/Pazifik <b>14</b> (13)	Verwaltung (inkl. IT) <b>9</b> (9)	Kaufmännische Mitarbeiter <b>69</b> (69)
Deutschland <b>21</b> (21)	Logistik <b>11</b> (11)	
Sonstiges Europa <b>53</b> (53)	Eigenfertigung <b>26</b> (27)	
	Eigener Einzelhandel, Vertrieb und Marketing <b>50</b> (49)	

Die **globale Ausrichtung** des Unternehmens spiegelt sich auch in der Belegschaft wider. 79% der Konzernmitarbeiter arbeiteten im vergangenen Geschäftsjahr außerhalb von Deutschland (2017: 79%). Während 10.167 Mitarbeiter (2018: 10.067) der Gesamtbelegschaft zum Jahresende 2019 im **kaufmännischen Bereich** arbeiteten, waren 4.465 Mitarbeiter (2018: 4.618) im **gewerblichen Bereich** tätig.

---

**Mitarbeiter im Management**



**Frauen** bildeten zum Jahresende mit einem Anteil von 59% erneut die Mehrheit der Belegschaft im HUGO BOSS Konzern (2018: 59%). Im **Management**, das heißt in allen vier Führungsebenen, waren Ende Dezember 2019 50% der Stellen durch Frauen besetzt (2018: 48%). In der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands belief sich der Frauenanteil dabei auf 25%, in der zweiten Führungsebene auf 48% (2018: 26% beziehungsweise 46%). → **Corporate-Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung**

## FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

- **Innovations- und Entwicklungsarbeit erfolgt in fünf eigenen Entwicklungszentren**
- **Kooperationen und Kollaborationen zur weiteren Steigerung der Begehrlichkeit**
- **Digitale Produktentwicklung gewinnt weiter an Bedeutung**

Ziel der **Forschungs- und Entwicklungsarbeit bei HUGO BOSS** ist es Produkte zu entwickeln, die höchste Qualität mit anspruchsvollem Design vereinen, unter gleichzeitiger Einhaltung ethischer Standards sowie entsprechender Umwelt- und Gesundheitsanforderungen. Die Produkte der Marken BOSS und HUGO unterscheiden sich durch ihren modischen Stil, haben jedoch den gleichen hohen Anspruch an Qualität und Passform, Innovation und Nachhaltigkeit. Damit zählt die Forschungs- und Entwicklungsarbeit unmittelbar auf die Unternehmensvision ein, die begehrlichste Fashion- und Lifestyle-Marke im Premiumbereich zu sein.

Forschung und Entwicklung (F&E) orientiert sich bei HUGO BOSS am Produktentwicklungsprozess, der die Umsetzung einer kreativen Idee in ein kommerzielles Produkt beschreibt. Die Innovations- und Entwicklungsarbeit wird dabei in den **fünf Entwicklungszentren** in Metzingen (Deutschland), New York City (USA), Coldrerio (Schweiz), Morrovalle (Italien) und Scandicci (Italien) umgesetzt. In der Konzernzentrale in **Metzingen** entwickelt HUGO BOSS den Großteil seiner Kollektionen. Dabei nutzt das Unternehmen das Technical Center in Metzingen sowie die eigene Produktionsstätte in Izmir, um innovative Produktionsmethoden zu testen und Muster herzustellen. Produkte die im Rahmen der Fashion Show eingesetzt werden sowie Einzelanfertigungen der BOSS Womenswear werden zudem in einem Designstudio in **New York City** entworfen. Im Kompetenzzentrum in **Coldrerio** liegt die Verantwortung für die Entwicklung der Produktgruppen Hemden, Krawatten und Strickware sowie für das Design und die Entwicklung von Schuhen, Lederaccessoires und Bodywear. An den Standorten in **Morrovalle** und **Scandicci** werden hochwertige Schuhe und Lederaccessoires entwickelt.

### Kooperationen und Kollaborationen

Zur weiteren Steigerung der Begehrlichkeit seiner Marken und eingebettet in die jährlich vier regulär entwickelten Kollektionen setzt HUGO BOSS im Rahmen seiner F&E-Aktivitäten zunehmend auf Kooperationen und Kollaborationen mit international anerkannten Designern, Künstlern und Premiumunternehmen. Dadurch sollen zusätzliche kreative Impulse gesetzt und Innovationen vorangetrieben werden. So wurde die Festtagskollektion des Jahres 2019 „**BOSS x MEISSEN**“ von der „Big-Five“-Figurengruppe der Porzellanmanufaktur Meissen inspiriert. Dabei ziehen sich die fünf Tiermotive Elefant, Nashorn, Löwe, Büffel und Leopard in gestickter, gedruckter und gewebter Form durch die gesamte Kollektion. Zudem haben BOSS und Porsche im Rahmen der Kooperation im Bereich der Formel E eine zweite „**Porsche x BOSS**“-Kollektion entwickelt und 2019 auf den Markt gebracht. Diese wurde von Porsche Sportwagen inspiriert und soll den Anspruch an Design, Innovation und Performance reflektieren, der beide Marken miteinander verbindet. Im Rahmen einer umfangreichen Kollaboration hat die Marke HUGO im Jahr 2019 Sänger und Songwriter Liam Payne als globalen Markenbotschafter für sich gewinnen können. Im Herbst 2019 entstand aus dieser Partnerschaft eine zehnteilige „**HUGO x Liam Payne**“-Kollektion, die vom persönlichen Stil des Musikers inspiriert ist. Im Jahr 2020 sollen die Zusammenarbeit mit Liam Payne in der Produktentwicklung intensiviert und gemeinsam weitere Kapselkollektionen entwickelt werden.

Das Thema **Nachhaltigkeit** hat auch im Jahr 2019 eine wichtige Rolle in der Produktentwicklung gespielt. So hat HUGO BOSS Produkte aus Leder auf den Markt gebracht, die aus einem 100% natürlichen Extrakt aus Blättern des Olivenbaums gegerbt sind. Das Verfahren wurde in der Herbst/

Winter 2019 Kollektion in verschiedenen Produkten wie Jacken, Handschuhen und Schuhen eingesetzt. Darüber hinaus hat HUGO BOSS eine weitere BOSS Schuhkollektion aus einem natürlichen Material aus Ananasblatffasern auf den Markt gebracht. → **Nachhaltigkeit**

Initiativen zur **Produktpersonalisierung** hat HUGO BOSS auch in 2019 weiter vorangetrieben. Mit „**BOSS Made for Me**“ haben Kunden fortan die Möglichkeit Details ihres Looks zu personalisieren. Dazu gehören beispielsweise der Oberstoff, das Futter und die Knöpfe ihres neuen BOSS Anzugs. Neben kundenindividuell gefertigten Anzügen werden auch personalisierbare Sneakers und Outerwear Jacken in ausgewählten Stores angeboten. Erkenntnisse zu Marktpotenzialen, Produkten, Prozessen und Systemen fließen dabei im Rahmen eines agilen Projektmanagementansatzes stetig in die Optimierung des „BOSS Made for Me“-Angebots ein.

## Produktentwicklungsprozess

### Produktentwicklungsprozess bei HUGO BOSS



Die **kreative Idee** steht am Anfang des Produktentwicklungsprozesses. Unter Berücksichtigung der Markenstrategie, der Markenwerte sowie globaler Mega- und Fashionrends wird ein Kollektionsthema definiert. Die Umsetzung der kreativen Ideen und Designs in konkrete Kollektionsinhalte berücksichtigt zudem den Abverkaufserfolg der vergangenen Saisons, aber auch marktspezifische Charakteristika wie regionale Kaufkraft, Klima, modische Vorlieben und das jeweilige Marktumfeld.

Die kreativen Ideen der Designteams werden im zweiten Schritt in der **Modellentwicklung** schnitttechnisch umgesetzt. Anschließend verarbeitet die **technische Produktentwicklung** die Modelle zu Prototypen weiter und testet ihre Eignung im industriellen Produktionsprozess. Um in der Entwicklung seiner Kollektionen flexibler und schneller agieren zu können und den Produktentwicklungsprozess zu beschleunigen, treibt HUGO BOSS die **Digitalisierung des Produktentwicklungsprozesses** konsequent voran. So wurde die bereits 2018 eingeführte digitale Stoff- und Zutatendatenbank im Jahr 2019 weiter ausgebaut. Diese dient als Grundlage für vollständig digital entwickelte Produkte bei denen bereits heute auf den Einsatz physischer Prototypen verzichtet werden kann.

In der konventionellen Produktentwicklung erfolgt nach der Prototypenerstellung die **Anfertigung einer Musterkollektion**, um sicherzustellen, dass die Produkte den hohen Ansprüchen des Unternehmens an Qualität und Passform genügen. Im Anschluss erfolgt der Verkauf der Kollektionen an die Großhandelskunden. Für HUGO erfolgt der Verkauf bereits seit 2017 mittels eines digitalen Showrooms. Dieser wurde 2019 erstmalig auch für den Verkauf der BOSS Casual- und Athleisurewear eingesetzt. Für 2020 ist die Ausweitung auf die BOSS Businesswear geplant. Nach dem **Verkauf der Kollektionen** an die Großhandelspartner werden diese schließlich produziert und an den Großhandel sowie den eigenen Einzelhandel ausgeliefert.

## F&E-Kennzahlen

### Anzahl Mitarbeiter F&E zum 31. Dezember

<b>2019</b>	<b>580</b>
2018	584
2017	588
2016	577
2015	573

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

### F&E-Aufwendungen (in Mio. EUR)

### F&E-Aufwendungen (in % vom Umsatz)

<b>2019</b>	<b>65</b>	<b>2,3</b>
2018	63	2,3
2017	63	2,3
2016	64	2,4
2015	65	2,3

Mit 72% machten die Personalaufwendungen im abgelaufenen Geschäftsjahr den größten Teil der **Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen** aus (2018: 71%). Der Rest entfällt im Wesentlichen auf sonstige Abteilungsaufwendungen. Auch im Jahr 2019 wurde der Großteil der Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die produktionsbezogenen Entwicklungsaufwendungen sind darüber hinaus in den Herstellungskosten der Vorräte enthalten. Aufgrund der kurzen Produktlebenszyklen wurden keine Entwicklungskosten als selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte aktiviert.

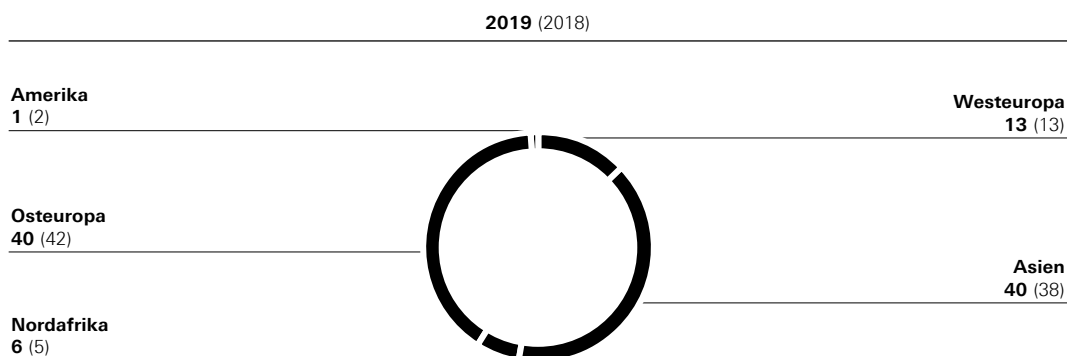
## BESCHAFFUNG UND PRODUKTION

- **Herstellung hochwertiger Produkte der Businesswear erfolgt in Eigenfertigung**
- **Anteil der Casual- und Athleisurewear am Beschaffungsvolumen weiter gestiegen**
- **Einhaltung hoher Qualitätsstandards von zentraler Bedeutung**

Die von HUGO BOSS eingesetzten Materialien sollen den **hohen Kundenanforderungen** an Design, Tragekomfort, Langlebigkeit und Passform entsprechen. Neben diesen Qualitätsmerkmalen spielen soziale und ökologische Aspekte eine wesentliche Rolle. Die Beschaffung und Produktion hochwertiger Produkte zahlt folglich unmittelbar auf die Unternehmensvision, die begehrteste Fashion- und Lifestyle-Marke im Premiumbereich zu sein, ein. → **Konzernstrategie**

Nach wertmäßiger Betrachtung wurden wie schon im Vorjahr 17% des gesamten **Beschaffungsvolumens** in eigenen Produktionsstätten gefertigt. Entsprechend entfielen 83% des Beschaffungsvolumens auf Produkte, die von unabhängigen Lieferanten entweder in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen wurden (2018: 83%). Die Eigenfertigung soll auch dazu dienen, wichtiges Know-how zur Weiterentwicklung von Produktionstechnologien und Qualitätsstandards zu erlangen. Die vier **eigenen Produktionsstätten** befinden sich in Izmir (Türkei), Metzingen (Deutschland), Radom (Polen) und Morrovalle (Italien). In **Izmir**, dem mit Abstand größten eigenen Produktionsstandort, werden vor allem Produkte der Businesswear wie Anzüge, Sakkos, Hemden und Mäntel sowie die Damenkonfektion gefertigt. Im Technical Center in Metzingen werden die maßgeschneiderten „Made to Measure“-Anzüge sowie speziell aus veganen Materialien gefertigte Anzüge hergestellt. Die Entwicklung und Produktion von Prototypen und Musterteilen findet ebenfalls im Technical Center statt. In **Radom** und **Morrovalle** werden Business-Schuhe hergestellt.

### Regionale Verteilung des Beschaffungs- und Produktionsvolumens (in %)



Innerhalb Osteuropas entfällt mit 23% des globalen Beschaffungs- und Produktionsvolumens der Großteil auf die **Türkei**. Der eigene Produktionsstandort in Izmir macht dabei rund 12% des globalen Beschaffungs- und Produktionsvolumens aus. Innerhalb Asiens ist **China** der mit Abstand bedeutendste Beschaffungsmarkt und steht für rund 20% des globalen Beschaffungs- und Produktionsvolumens.

HUGO BOSS legt großen Wert auf eine **sorgfältige Lieferantenauswahl** und strebt danach, langfristige strategische Partnerschaften aufzubauen. Dabei spielen nicht nur ökonomische Kriterien, sondern auch die Einhaltung der **HUGO BOSS Sozialstandards** eine essentielle Rolle. Diese sind

zwingender Bestandteil der vertraglichen Vereinbarung. Im Rahmen strategischer Partnerschaften investiert HUGO BOSS in das Wissen seiner Partner und fördert so die Steigerung von Qualität, Effizienz, technologischem Fortschritt und nachhaltiger Unternehmensführung. HUGO BOSS führt zudem regelmäßig **Social-Compliance-Trainings** bei seinen Lieferanten durch und unterstützt sie bei der Umsetzung der Sozialstandards. → **Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung, Achtung der Menschenrechte**

Die **Produktqualität**, ein zentrales Element bei der Lieferantenauswahl, wird vorab im Rahmen von Testaufträgen umfangreich analysiert. Im Geschäftsjahr 2019 bezog HUGO BOSS Fertigwaren von insgesamt 171 externen Zulieferbetrieben (2018: 180), die in 198 Produktionsstätten fertigten (2018: 210). Rohware bezog das Unternehmen von 309 externen Zulieferern (2018: 312), die in 325 Produktionsstätten fertigten (2018: 334). Die Anzahl der Zulieferbetriebe ist im Zuge der Ausrichtung auf strategisch wichtige Partner weiter zurückgegangen. Zur Risikominimierung achtet das Unternehmen auf eine möglichst ausgewogene Verteilung des Beschaffungsvolumens und strebt an, dass mittelfristig jeweils mindestens zwei verschiedene Lieferanten für die Herstellung eines Produktes zur Verfügung stehen. In 2019 entfielen lediglich 8% des gesamten Beschaffungswerts auf den **größten unabhängigen Lieferanten** (2018: 9%). Dabei handelt es sich um eine langfristige Partnerschaft für die Beschaffung von Produkten der Casual- und Athleisurewear.

Auch 2019 hat HUGO BOSS am eigenen Produktionsstandort in Izmir weitere Fortschritte bei der Entwicklung des Standorts hin zu einer „**Smart Factory**“ gemacht. So nutzt das Unternehmen dort inzwischen künstliche Intelligenz, um Verbesserungspotenziale während des Produktionsverfahrens zu identifizieren und Maschinendefekte rechtzeitig zu erkennen. Bei der Zuordnung eines Modells zu einer bestimmten Produktionslinie berücksichtigt ein Algorithmus zudem historische Produktionsdaten sowie die jeweilige Erfahrung der Mitarbeiter. Bei der Wartung von Maschinen wird künstliche Intelligenz schließlich eingesetzt, um mithilfe verschiedener Datenpunkte einen Defekt vorherzusagen, noch bevor dieser eintritt.

Bei den von HUGO BOSS bezogenen **Stoffen und Zutaten** handelt es sich hauptsächlich um Oberstoffe sowie Innenfutter, Knöpfe, Garne und Reißverschlüsse. Dabei ist Baumwolle das von HUGO BOSS mit Abstand am meisten eingesetzte Material. Die Mehrzahl der vom Unternehmen eingekauften Gewebe stammt aus Europa – viele Stoffe von langjährigen Partnern aus Italien. Für die in **Lohnfertigung** hergestellten Produkte stellt HUGO BOSS den Lieferanten Stoffe und Zutaten samt den benötigten Schnittmustern zur Verfügung. Damit will das Unternehmen sicherstellen, dass die gefertigten Produkte den Qualitätsstandards des Unternehmens entsprechen. Die hauptsächlich in Osteuropa ansässigen Lieferanten fertigen überwiegend Produkte der Businesswear, die ein hohes Maß an Fertigungskompetenz und technischer Ausstattung voraussetzen. Unter Einbezug der eigenen Produktionsstätten lag der Anteil der Lohnfertigung am Beschaffungsvolumen mit 36% geringfügig unter dem Vorjahresniveau (2018: 38%). Im Bereich der **Handelsware** bezieht der Konzern vor allem Produkte für die Athleisure- und Casualwear. Dabei werden den überwiegend in Asien und Osteuropa ansässigen Lieferanten die jeweiligen Schnittmuster zur Verfügung gestellt. Die benötigten Oberstoffe und Zutaten beschaffen die Lieferanten eigenständig. Die Einhaltung der Qualitätsstandards von HUGO BOSS soll dabei durch regelmäßige Kontrollen sichergestellt werden. Der Anteil der Handelsware am Beschaffungsvolumen lag mit 64% leicht über dem Vorjahresniveau (2018: 62%) und resultierte aus dem im Vergleich zum Vorjahr höheren Anteil von Casual- und Athleisurewear im Produktmix.

Den Lieferanten werden standardisierte **Qualitäts-, Verarbeitungs- und Prozesshandbücher** zur Verfügung gestellt. Dies soll gewährleisten, dass auch die Zulieferbetriebe den Qualitätsstandards von HUGO BOSS entsprechen. Zudem führt HUGO BOSS in den Produktionsbetrieben regelmäßig **Trainings** zu Themen wie Schnitttechnik oder Produktionsmanagement durch. Die Einhaltung der Fertigungsstandards soll durch fest im Produktionsablauf implementierte Kontrollen sowie regelmäßige Stichproben sichergestellt werden. Dabei liegt der Fokus auf Passform, Verarbeitung und Maßhaltigkeit. Qualitätskriterien werden zudem als fester Bestandteil in die halbjährlich stattfindende Lieferantenbewertung einbezogen.



# NACHHALTIGKEIT

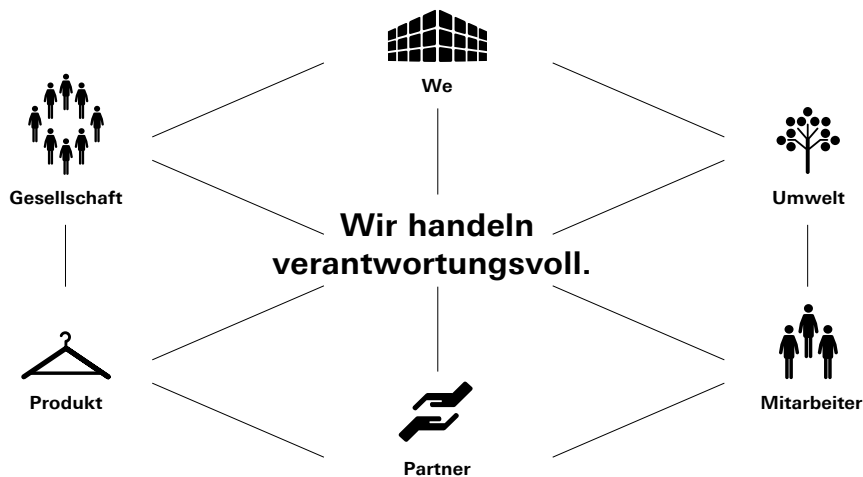
- **Nachhaltigkeit fester Bestandteil der Geschäftstätigkeit**
- **Fokus auf sechs Handlungsfelder We, Umwelt, Mitarbeiter, Partner, Produkt und Gesellschaft**
- **Erneute Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index World**

HUGO BOSS erkennt die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen seines Handelns an. Die **Handlungsmaxime „Wir handeln verantwortungsvoll“** zielt darauf ab, Mehrwert für das Unternehmen, seine Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden, Geschäftspartner und die Gesellschaft zu schaffen. Das Unternehmen versteht Nachhaltigkeit dabei als Zusammenspiel von Qualität, Innovation und Verantwortung und somit als festen Bestandteil seiner Geschäftstätigkeit. Neben qualitativ hochwertigen und innovativen Produkten wird seitens der Kunden zunehmend die Einhaltung anspruchsvoller sozialer und ökologischer Standards gefordert. Die **vielfältigen Nachhaltigkeitsaktivitäten** von HUGO BOSS sollen somit zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen und zahlen auf die Vision des Unternehmens ein, die begehrteste Fashion- und Lifestyle-Marke im Premiumsegment zu sein.

Die sechs Handlungsfelder **We, Umwelt, Mitarbeiter, Partner, Produkt** und **Gesellschaft** bilden den organisatorischen Rahmen für die Nachhaltigkeitsstrategie von HUGO BOSS. Die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Konzerns werden vom Zentralbereich Global Sustainability, der dem Vorstandsvorsitzenden direkt unterstellt ist, strategisch gesteuert.

---

## Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie



---

**We – „Gemeinsam Werte schaffen“:** Mit seinen vielfältigen Nachhaltigkeitsaktivitäten orientiert sich HUGO BOSS an den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen. Bei der Umsetzung und Weiterentwicklung seiner Nachhaltigkeitsstrategie setzt HUGO BOSS dabei auf einen regelmäßigen Dialog mit seinen Stakeholdern sowie auf eine enge Zusammenarbeit mit Unternehmen und Organisationen. Gemeinsam soll so die Nachhaltigkeit in der textilen Lieferkette weiter vorangetrieben werden. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen auch in das Risiko- und Chancenmanagement des Unternehmens ein und helfen bei der Weiterentwicklung der eigenen ethischen Standards und des HUGO BOSS Verhaltenskodex.

**Umwelt – „Natürliche Ressourcen bewahren“:** Ziel des Umweltmanagements von HUGO BOSS ist die weitestmögliche Reduzierung der Umweltauswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit. Das Engagement reicht von den eigenen Verwaltungs- und Produktionsstandorten über die Logistik bis hin zum weltweiten Storenetzwerk. Mittels nachhaltiger Gebäudekonzepte und Technologien, Strom aus erneuerbaren Energien sowie einer kontinuierlichen Optimierung von Transportrouten arbeitet das Unternehmen an der Reduktion seiner CO<sub>2</sub>-Emissionen und leistet damit einen direkten Beitrag zum Klimaschutz. Der auf der Unternehmenswebsite veröffentlichte Umweltleitfaden von HUGO BOSS beschreibt die Grundsätze des Umweltschutzes in allen relevanten Unternehmensbereichen.

**Mitarbeiter – „Eine faire und verantwortungsbewusste Kultur fördern“:** HUGO BOSS möchte seine Position im internationalen Wettbewerb um die qualifiziertesten Mitarbeiter weiter ausbauen. Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität setzt das Unternehmen auf eine faire und wertebasierte Unternehmenskultur, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten sowie ein breites Angebot an flexiblen Arbeitsmodellen für eine höhere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Basis der täglichen Zusammenarbeit bilden die Unternehmenswerte und der Verhaltenskodex. Letzterer ist die Grundlage für ein rechtlich und ethisch einwandfreies Verhalten im unternehmerischen Alltag. Dazu gehören die Anerkennung von Vielfalt und die Sicherstellung von Chancengleichheit, die bei HUGO BOSS einen hohen Stellenwert genießen. → **Mitarbeiter**

**Partner – „Verantwortung gemeinsam realisieren“:** Für HUGO BOSS und seine Partner ist die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards in seiner globalen Lieferkette von zentraler Bedeutung und deshalb fester Bestandteil der vertraglichen Vereinbarungen. Die Standards basieren auf international anerkannten Rahmenwerken und beinhalten unter anderem Regeln zu Arbeitszeiten, menschenwürdigen und sicheren Arbeitsbedingungen, zum Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit, zur Zahlung angemessener Löhne und zur Vereinigungsfreiheit. Das Unternehmen legt großen Wert auf eine sorgfältige Auswahl seiner Partner, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und den Erhalt langfristiger strategischer Beziehungen. → **Beschaffung und Produktion**

**Produkt – „Ideen für morgen“:** HUGO BOSS stellt hohe Ansprüche an das Design und die Qualität seiner Produkte. Bei deren Entwicklung setzt das Unternehmen zunehmend auf innovative Materialien und Fertigungstechniken. Gleichzeitig achtet HUGO BOSS auf die Einhaltung strikter Vorgaben zur Sicherheit und Umweltverträglichkeit seiner Produkte und deren Herstellung. In enger Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten und anderen Stakeholdern arbeitet das Unternehmen an Lösungen für den Umwelt- und Tierschutz. Mit der zunehmenden Auswahl nachhaltigerer Materialien, einer kontinuierlichen Optimierung der Materialeffizienz und einem verantwortungsvollen Einsatz von Chemikalien in der Produktion will das Unternehmen einen wichtigen Beitrag zum Umweltschutz leisten.

**Gesellschaft – „Perspektiven fördern“:** Das übergeordnete Ziel der Corporate-Citizenship-Strategie von HUGO BOSS ist die Förderung individueller Erfolgspotenziale. Sie basiert auf den drei Säulen Zugang zu Bildung, Weiterbildung und Förderung der Kreativität. Bei der Umsetzung von Projekten und Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette berücksichtigt das Unternehmen auch regionale Bedürfnisse an den jeweiligen Standorten.

In allen sechs Handlungsfeldern will sich der Konzern kontinuierlich verbessern und hat sich entsprechende Ziele gesetzt. Nachhaltigkeitsratings dienen dabei als Indikatoren zur objektiven Bewertung des erreichten Fortschritts. 2019 wurde HUGO BOSS zum dritten Mal in Folge in den **Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World** aufgenommen. In den Kategorien Markenmanagement, Umweltreporting, Innovationsmanagement, Datenschutz und Produktverantwortung hat das Unternehmen jeweils „best in class“ abgeschnitten. HUGO BOSS zählt damit zu den fünf besten Unternehmen der globalen Bekleidungsindustrie.

Details zur Nachhaltigkeitsstrategie und den Aktivitäten von HUGO BOSS entlang der sechs Handlungsfelder finden sich im jährlichen **Nachhaltigkeitsbericht** und auf der Unternehmenswebsite. Zudem gibt die **zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung** einen Überblick über wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte. → **Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung**

# ZUSAMMENGEFASSTE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

- Erklärung fasst wesentliche Angaben zu Nachhaltigkeitsaspekten zusammen
- Acht Sachverhalte als wesentlich im Sinne des § 289c (3) HGB identifiziert
- Definition dargestellter Leistungsindikatoren orientiert sich an GRI-Standards

## Über diese zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung

Gemäß §§ 315b, 315c HGB i. V. m. §§ 289b bis 289e HGB veröffentlicht das Unternehmen diese für den HUGO BOSS Konzern und die HUGO BOSS AG zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung. Sie fasst die für das Unternehmen wesentlichen Angaben zu den fünf geforderten Aspekten **Umweltbelange, Arbeitnehmerbelange, Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte** sowie **Bekämpfung von Korruption und Bestechung** inhaltlich zusammen. Bei der Erstellung der Erklärung hat sich HUGO BOSS insbesondere hinsichtlich der Definition der berichteten Leistungsindikatoren an den GRI-Standards der Global Reporting Initiative orientiert.

Im Rahmen des Berichtsprozesses hat HUGO BOSS geprüft, ob Risiken bestehen, die mit der eigenen Geschäftstätigkeit, den Geschäftsbeziehungen des Unternehmens sowie dessen Produkten oder Dienstleistungen verbunden sind und die sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die Aspekte haben oder haben werden. HUGO BOSS hat **keine derartigen Risiken** zu berichten.






Falls nicht anders vermerkt, spiegeln die in dieser Erklärung gemachten Angaben die **Perspektive der HUGO BOSS AG und die des Konzerns** gleichermaßen wider. Verweise auf Angaben außerhalb der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung sind – mit Ausnahme von Verweisen auf das Kapitel „Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur“ als Teil des zusammengefassten Lageberichts – über die Pflichtangaben des HGB hinausgehende Informationen und nicht Bestandteil der Erklärung. Die zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung wurde einer freiwilligen Prüfung mit begrenzter Sicherheit nach ISAE 3000 (Revised) unterzogen. → **Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit**

### Beschreibung des Geschäftsmodells

HUGO BOSS gehört zu den führenden Unternehmen im Premiumsegment des globalen Bekleidungsmarkts. Das **Geschäftsmodell** von HUGO BOSS ist ausführlich im Kapitel „Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur“ beschrieben. → **Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur**

### Herleitung wesentlicher Sachverhalte

Basis für die Auswahl der in dieser Erklärung dargelegten Sachverhalte bildet eine von HUGO BOSS im Jahr 2019 durchgeführte **Wesentlichkeitsanalyse**, die insbesondere eine Wesentlichkeitsbetrachtung nach § 289c (3) HGB umfasste. Dabei wurde untersucht, inwiefern die Sachverhalte für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage des Unternehmens und der Auswirkungen seiner Tätigkeit auf die oben genannten Aspekte von besonderer Bedeutung sind. Über die acht im Rahmen der Analyse als wesentlich identifizierten Sachverhalte wird im Folgenden berichtet. Sowohl aufgrund der erfolgten Neubewertung als auch infolge einer 2019 vorgenommenen internen Neuordnung der Nachhaltigkeitsthemen unterscheiden sich die dargestellten Sachverhalte von denen des Vorjahres.

<b>Aspekte und wesentliche Sachverhalte</b>				
				
<b>Umweltbelange</b>	<b>Arbeitnehmerbelange</b>	<b>Sozialbelange</b>	<b>Achtung der Menschenrechte</b>	<b>Bekämpfung von Korruption und Bestechung</b>
Klimaschutz in der Produktion	Arbeitgeberattraktivität	Kundenzufriedenheit	Menschenrechte und Arbeitsstandards in der Produktion	Vermeidung von Korruption und wettbewerbs-schädigendem Verhalten
Verantwortungsvoller Einsatz von Chemikalien in der Produktion		Datenschutz	Sicherheit am Arbeitsplatz und Schutz der Gesundheit in der Produktion	

Die zu den Aspekten „Umweltbelange“ und „Achtung der Menschenrechte“ dargelegten Sachverhalte beziehen sich jeweils sowohl auf die eigene Produktionstätigkeit von HUGO BOSS als auch auf die Produktionstätigkeit unabhängiger Lieferanten.

## Umweltbelange

### Klimaschutz in der Produktion

In der globalen Textil- und Bekleidungsindustrie entstehen CO<sub>2</sub>-Emissionen vor allem beim Anbau und in der Produktion textiler Fasern sowie innerhalb energieintensiver Verarbeitungsprozesse, zu denen beispielsweise Färben, Waschen oder Bleichen gehören. HUGO BOSS ist sich seiner Mitverantwortung zum **Schutz von Umwelt und Klima** bewusst. Die Einführung und Weiterentwicklung umwelt- und klimafreundlicher Prozesse bei seinen Lieferanten ist für das Unternehmen dabei ebenso wichtig wie die Umsetzung entsprechender Maßnahmen an den eigenen Produktionsstandorten.

Umwelt- und Klimaschutzthemen in der Lieferkette werden vom **Zentralbereich Global Sustainability** gesteuert, der unter anderem die Vorgabe interner Richtlinien und Standards verantwortet. In enger Abstimmung koordiniert zudem das **zentrale Umweltmanagement-Team** gemeinsam mit den lokal Verantwortlichen entsprechende Maßnahmen an den eigenen Produktionsstätten. Der Vorstand wird regelmäßig über die Fortschritte zur Erreichung der Umwelt- und Klimaschutzziele des Konzerns informiert.

### Ziele

Ziel von HUGO BOSS ist die **Reduzierung der Auswirkungen** seiner Geschäftsaktivität auf das Klima.

### Maßnahmen

Mit zahlreichen Maßnahmen und Initiativen an seinen eigenen Standorten und in seiner Lieferkette setzt sich HUGO BOSS für den Klimaschutz ein. Mit der 2018 erfolgten Unterzeichnung der **Fashion Industry Charter for Climate Action** unter der Schirmherrschaft der Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (UNFCCC) bekennt sich HUGO BOSS gemeinsam mit anderen Unternehmen zur Vision einer klimaneutralen Modeindustrie bis zum Jahr 2050. Zur Definition geeigneter Maßnahmen engagiert sich das Unternehmen im Rahmen dieser Kooperation unter anderem in Arbeitsgruppen zu den Themen „Rohwaren“ und „Energieeffizienz und erneuerbare Energien im Herstellungsprozess“.

Im Einklang mit der UNFCCC arbeitet das Unternehmen gemeinsam mit seinen Lieferanten daran, die Umweltauswirkungen in der Lieferkette nachhaltig zu reduzieren. Die **Einhaltung gesetzlicher Umweltanforderungen** ist fester Bestandteil der Lieferantenverträge. Zusätzlich regelt der von HUGO BOSS veröffentlichte **Umweltleitfaden** eine Vielzahl von Umweltschutz-Grundsätzen sowohl für die eigenen Produktionsstätten als auch für die der Zulieferer. Der Leitfaden wird aktuell weiterentwickelt und soll künftig auch die vom Unternehmen im Rahmen der Fashion Industry Charter for Climate Action verfolgten Aktivitäten und Ziele reflektieren. Aktuell überarbeitet das Unternehmen zudem seinen **Verhaltenskodex für Lieferanten**, der ebenfalls ausführliche Regeln zum Umweltschutz beinhaltet.

Darüber hinaus will HUGO BOSS für seine Lieferanten künftig mithilfe eines **Materialleitfadens** verbindliche Nachhaltigkeitskriterien hinsichtlich der verwendeten textilen Fasern und Materialien festschreiben.

Im Rahmen regelmäßiger **Umweltaudits** erfasst HUGO BOSS unter anderem die Maßnahmen seiner Lieferanten zum Energiemanagement und den CO<sub>2</sub>-Ausstoß dieser Lieferanten. Dabei greift das Unternehmen auch auf externe Auditoren zurück. Für den Fall, dass Verstöße gegen Umweltauflagen festgestellt werden, erarbeitet das Unternehmen gemeinsam mit dem jeweiligen Lieferanten Maßnahmenpläne, deren Umsetzung in Folgeaudits überprüft wird. Auch mittels geeigneter **Schulungen** will das Unternehmen seine Lieferanten regelmäßig zu Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen informieren und auf die Etablierung standardisierter Energie- und Umweltmanagementsysteme hinwirken.

Als Mitglied der **Better Cotton Initiative (BCI)** engagiert sich HUGO BOSS gemeinsam mit anderen Unternehmen für eine Reduktion der Umweltauswirkungen, die beim Anbau und in der Verarbeitung von Baumwolle entstehen. Baumwolle ist das von HUGO BOSS mit Abstand am meisten eingesetzte Material. Die BCI verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz zur nachhaltigen Baumwollproduktion, der ökologische, soziale und ökonomische Aspekte berücksichtigt. So sollen etwa durch einen energieeffizienteren und umweltschonenderen Baumwollanbau die Umweltauswirkungen und Klimafolgen reduziert werden.

Auch wenn die Auswirkung der eigenen Produktionstätigkeit auf das Klima im Vergleich zu denen vonseiten der externen Lieferanten nur gering ist, spielt die Reduktion der Energieverbräuche und CO<sub>2</sub>-Emissionen an den eigenen Produktionsstandorten für HUGO BOSS dennoch eine wichtige Rolle. Bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung seines **Umweltmanagements** orientiert sich der Konzern an den internationalen Normen ISO 14001 (Umweltmanagement) und ISO 50001 (Energiemanagement). Der mit Abstand größte eigene Produktionsstandort in Izmir (Türkei) ist bereits seit 2014 nach beiden Normen zertifiziert. Zur weiteren **Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen** an den eigenen Produktionsstandorten setzt das Unternehmen vor allem auf den Einsatz energieeffizienter Technologien, die Modernisierung technischer Anlagen sowie eine Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien. Die im Rahmen des Umweltmanagements gewonnenen Erkenntnisse sollen dem Unternehmen zukünftig helfen, gemeinsam mit externen Lieferanten weitere Fortschritte bei der Reduzierung der Umwelt- und Klimaauswirkungen in der Lieferkette zu erzielen.

#### **Leistungsindikatoren**

Im Rahmen seines Engagements in der Fashion Industry Charter for Climate Action hat sich HUGO BOSS gemeinsam mit anderen Unternehmen in einem ersten Schritt zur **Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 30% bis zum Jahr 2030** verpflichtet. Zur Konkretisierung dieses Ziels arbeitet das Unternehmen aktuell an der Definition entsprechender Ziele für die sogenannten Scope-1- und Scope-2-Emissionen aus Primärenergienutzung und Strombezug sowie für die Scope-3-Emissionen der Logistik und der Lieferkette.

#### **Verantwortungsvoller Einsatz von Chemikalien in der Produktion**

HUGO BOSS ist sich seiner Verantwortung für die Gesundheit und Sicherheit der Menschen bewusst, die mit seinen Produkten sowohl als Kunde als auch im Herstellungsprozess in Berührung kommen. Der verantwortungsvolle Einsatz von Chemikalien in der Produktion ist eine wesentliche Voraussetzung für **sichere, gesundheitlich unbedenkliche und umweltfreundliche Produkte sowie Produktionsprozesse**. Klare Verantwortlichkeiten, abgestimmte Abläufe und umfangreiche Richtlinien zielen auf die Einhaltung hoher Sicherheits- und Qualitätsstandards in den Produktionsprozessen ab.

In der Stoff- und Zutatenproduktion unabhängiger Lieferanten kommen insbesondere in den sogenannten Nassverfahren, zu denen beispielsweise Färben, Waschen, Bleichen und Gerben zählen, Chemikalien zum Einsatz. Gleiches gilt für die Herstellung von Baumwoll-, synthetischen und recycelten Fasern.

Kommt es in den Produktionsprozessen zur Freisetzung von Chemikalien, kann dies unter anderem zur Beeinträchtigung der **Wasserqualität und -versorgung** lokaler Gemeinschaften im Umfeld der jeweiligen Produktionsstätte führen. HUGO BOSS sensibilisiert seine Lieferanten folglich für einen verantwortungsbewussten Umgang mit Chemikalien und arbeitet an einer Reduzierung von deren Einsatz.

Umweltbelange in der Lieferkette werden vom **Zentralbereich Global Sustainability** gesteuert. Dessen Vorgaben zur Einhaltung entsprechender Umweltstandards werden von den operativen Beschaffungseinheiten in Zusammenarbeit mit den Lieferanten umgesetzt. So beinhalten etwa die HUGO BOSS Sozialstandards, die ein fester Bestandteil der vertraglichen Vereinbarungen sind, auch Richtlinien zur Einhaltung von Umweltschutzauflagen. Die Einhaltung seitens der Lieferanten wird kontinuierlich von HUGO BOSS sowie unabhängigen Dritten überprüft. Der Vorstand und relevante Mitarbeiter werden über die Ergebnisse der Arbeit regelmäßig informiert.

### Ziele

HUGO BOSS hat das Ziel, die **Sicherheit seiner Produkte** zu gewährleisten. Darüber hinaus verfolgt das Unternehmen das Ziel, die **Umweltauswirkungen der Nassverfahren** auf Lieferantenseite weiter zu reduzieren. Beide Ziele sollen vor allem durch eine Reduzierung des Einsatzes gesundheits- und umweltschädlicher Chemikalien in der Produktion erreicht werden.

### Maßnahmen

HUGO BOSS achtet auf die Einhaltung strikter Vorgaben zur Produktsicherheit in seiner Lieferkette. So verlangt das Unternehmen von seinen Lieferanten die Einhaltung einer den Anforderungen der Apparel & Footwear International RSL Management Group (AFIRM) entsprechenden **Restricted Substances List (RSL)**. Diese regelt die Einhaltung von Gesetzen zur Verwendung von Chemikalien sowie anderen potenziell gesundheitsgefährdenden Substanzen. Mittels umfangreicher **Produkttests** wird die Sicherheit und Verträglichkeit der von HUGO BOSS und seinen Lieferanten eingesetzten Materialien regelmäßig kontrolliert. Treten bei Tests Auffälligkeiten auf, greift ein definierter Eskalationsprozess unter Einbindung aller relevanten Fachabteilungen, in schwerwiegenden Fällen auch unter Einbezug des Vorstands.

Zur Reduzierung der Umweltauswirkungen im Produktionsprozess arbeitet HUGO BOSS sowohl mit seinen Lieferanten als auch mit anderen Unternehmen der Bekleidungsindustrie, etwa im Rahmen des Programms **Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC)**, eng zusammen. Im Jahr 2019 hat das Unternehmen unter anderem die Migration auf das speziell auf die Nassverfahren abgestimmte **Auditprotokoll** des ZDHC-Programms erfolgreich abgeschlossen. Im Rahmen des vom Unternehmen verfolgten Global Social Compliance Programme (GSCP) soll es fortan eine standardisierte Bewertung des Chemikalienmanagements der Lieferanten ermöglichen und dazu dienen, Lieferanten mit Nassverfahren bei der Verbesserung ihrer Umweltleistung zu unterstützen. Zur weiteren Reduzierung des Einsatzes umweltschädlicher Chemikalien treibt das Unternehmen zudem die Implementierung einer sogenannten, auf ZDHC basierenden **Manufacturing RSL (MRSL)** voran. Sie führt Chemikalien mit definierten Grenzwerten auf und soll den Lieferanten helfen, die Verwendung schädlicher Chemikalien zu vermeiden oder auf ein Minimum zu beschränken. Daneben forciert das Unternehmen die Anwendung der **Abwasserrichtlinien** des ZDHC, um die Freisetzung wassergefährdender Substanzen in der Lieferkette zu verhindern. Auch mit dem auf der Unternehmenswebsite veröffentlichten **Umweltleitfaden** zielt HUGO BOSS darauf ab, die Umweltauswirkungen in seiner Lieferkette zu reduzieren.

### Leistungsindikatoren

HUGO BOSS lässt die Sicherheit und Qualität seiner Produkte von akkreditierten Instituten mittels umfangreicher Schadstofftests prüfen. Ziel ist es, den **Anteil nicht marktkonformer Produkte** zu minimieren und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass keine solchen Produkte in die Auslieferung gelangen. So wurden im Jahr 2019 rund 3.950 Materialien überprüft (2018: rund 3.050 Materialien). Dabei erwiesen sich weniger als 0,5% der getesteten Produkte als nicht marktkonform und gelangten folglich nicht in die Auslieferung (2018: weniger als 0,5%).

2019 hat HUGO BOSS die neu entwickelte MRSL sämtlichen Lieferanten vorgestellt und gleichzeitig deren **Bereitschaft zur Implementierung der MRSL** abgefragt. Im Jahr 2019 belief sich die Bereitschaft auf 91 %. Für die eigenen Produktionsstätten ist die Einhaltung der MRSL verpflichtend. Ziel des Unternehmens ist es, mittels Aufklärung und Schulungen dafür zu sorgen, dass sich mittelfristig alle Lieferanten zur Implementierung der MRSL bereit erklären.

## **Arbeitnehmerbelange**

### **Arbeitgeberattraktivität**

Die Erreichung der strategischen und finanziellen Ziele des Konzerns ist in hohem Maße von seinen Mitarbeitern, ihren Fähigkeiten und ihrer Einsatzbereitschaft abhängig. Steigende Komplexität und ein schnelllebiges Wettbewerbsumfeld führen zu einem zunehmenden Bedarf an Fach- und Führungskräften. HUGO BOSS möchte seine Position im internationalen Wettbewerb um die qualifiziertesten Mitarbeiter deshalb weiter ausbauen. Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität setzt das Unternehmen neben einer fairen und wertebasierten Unternehmenskultur vor allem auf **individuelle Entwicklungsmöglichkeiten** sowie vielfältige Angebote für eine bessere **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**.

Verantwortlich für die Personalstrategie und das konzernweite Personalmanagement ist der **zentrale Personalbereich**. Er steht in einem engen Austausch mit den Führungskräften der Zentralbereiche sowie den Personalabteilungen und Führungskräften der Konzerngesellschaften. Der Vorstand wird über die Fortschritte der Personalarbeit regelmäßig informiert und ist zudem bei allen wesentlichen Entscheidungen involviert.

### **Ziele**

Die weitere **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität** ist ein wesentliches Ziel der Personalarbeit von HUGO BOSS. So soll die Position des Unternehmens im internationalen Wettbewerb um hoch qualifizierte Mitarbeiter gestärkt und die Motivation, Einsatzbereitschaft sowie Bindung der rund 14.600 Mitarbeiter an das Unternehmen nachhaltig erhöht werden.

### **Maßnahmen**

Für HUGO BOSS zählen die systematische Fort- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter sowie die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu den strategischen Prioritäten innerhalb des Personalmanagements. → **Mitarbeiter**

HUGO BOSS bietet seinen Mitarbeitern eine Vielzahl individueller Entwicklungsmöglichkeiten. Mittels strukturierter Trainingsprogramme für Fach- und Führungskräfte wie **Employee Development Program (EDP)** und **Leadership Development Program (LDP)** sollen Mitarbeiter entsprechend ihren Kompetenzen gefördert, ihr Wissen erweitert und ihre Fähigkeiten, etwa im Hinblick auf eine Führungskarriere, gestärkt werden. Im Jahr 2019 schlossen erstmals auch ausgewählte Mitarbeiter internationaler Konzerngesellschaften das bereits seit einigen Jahren am Firmensitz in Metzingen erfolgreich praktizierte EDP ab. Sowohl das EDP als auch das im vergangenen Jahr am Standort Metzingen etablierte LDP sollen in Zukunft weiter gestärkt und sukzessive auf weitere Konzerngesellschaften ausgeweitet werden. Sämtlichen Mitarbeitern steht darüber hinaus eine breite Auswahl an Präsenz- und Online-Trainings zu sozialen, fachlichen und Führungskompetenzen über die konzernweite Plattform **„HUGO BOSS University“** zur Verfügung. An den eigenen Produktions- und Logistikstandorten bilden zudem Präsenzs Schulungen und Arbeitsplatzeinweisungen feste Bestandteile bei der Einführung gewerblicher Mitarbeiter.

Zur prozess- und systemseitigen Unterstützung bei der Schaffung individueller Entwicklungsmöglichkeiten hat das Unternehmen Ende 2019 den **„Performance & Development Dialog“ (PDD)** eingeführt. Mit Unterstützung eines Online-Tools sollen zunächst am Firmensitz in Metzingen sowie an ausgewählten europäischen Standorten weitere Verbesserungen etwa in den Bereichen Leistungsbeurteilung,

Potenzialeinschätzung und Entwicklungsplanung erzielt werden. HUGO BOSS will dadurch eine höhere Transparenz vor allem hinsichtlich möglicher abteilungs- und länderübergreifender Entwicklungspfade innerhalb des Konzerns schaffen, um Mitarbeiter optimal einzusetzen und Talente möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden. Der Einsatz des PDD soll in den kommenden Jahren auf weitere Konzerngesellschaften ausgeweitet werden.

Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität unterstützt HUGO BOSS seine Mitarbeiter zudem bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. So soll eine **Vielzahl flexibler Arbeitsmodelle** wie individuelle Teilzeitregelungen, Vertrauensarbeitszeit oder das Home-Office-Konzept die Motivation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter weiter erhöhen. Dabei profitiert der Großteil der Belegschaft des Konzerns bereits heute von gleitenden Arbeitszeiten und Teilzeitregelungen. So ist es etwa auch Mitarbeitern in der eigenen Produktion in Izmir (Türkei) möglich, gesammelte Überstunden binnen zwei Monaten abzubauen. Das **Home-Office-Konzept** steht bereits den Verwaltungsmitarbeitern in der Firmenzentrale in Metzingen sowie Mitarbeitern ausgewählter internationaler Standorte zur Verfügung. Es soll in den kommenden Jahren auf weitere Konzerngesellschaften ausgeweitet werden. Auch unterstützt das Unternehmen seine Mitarbeiter dabei, private **Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen** in Einklang mit der beruflichen Tätigkeit zu bringen.

Das Unternehmen engagiert sich darüber hinaus im Rahmen der deutschlandweiten Kooperation **„Erfolgsfaktor Familie“** für eine Stärkung der Familienfreundlichkeit. HUGO BOSS bietet seinen Mitarbeitern bereits heute unterschiedliche **familienfreundliche Angebote**. So stehen etwa jungen Familien am Standort Metzingen Plätze in der örtlichen Kindertagesstätte sowie Angebote zur Ferienbetreuung zur Verfügung. Im Jahr 2019 ist dort zudem mit dem Bau einer unternehmenseigenen Kindertagesstätte begonnen worden, deren Eröffnung für Ende 2021 geplant ist. Auch an internationalen Standorten fördert das Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. So haben etwa Mitarbeiter in den USA kostenlosen Zugang zu einem Employee Assistance Program (EAP), das unter anderem unabhängige Beratung zu den Themen Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen bietet. Darüber hinaus steht es den dortigen Mitarbeitern frei, mittels flexibler Ausgabenkonten (Flexible Spending Accounts, FSA) einen Teil des persönlichen Bruttoeinkommens für externe Betreuungs- oder Pflegeleistungen zu verwenden.

Die Attraktivität von HUGO BOSS als Arbeitgeber wurde im Jahr 2019 mehrfach ausgezeichnet. Bei der jährlichen Befragung der Institute Trendence und Universum zählte das Unternehmen erneut zu den **Top 100 der attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands**. In der Studie **„Working in Fashion 2019“** der deutschen Branchenzeitschrift Textilwirtschaft verbesserte sich HUGO BOSS auf den dritten Platz (Vorjahr: Platz acht). Besonders gut war dabei das Abschneiden in den Kategorien Work-Life-Balance, Internationales Arbeiten, Gehaltsniveau und Weiterbildungsmöglichkeiten. In letzterer erreichte das Unternehmen sogar den ersten Platz.

#### **Leistungsindikatoren**

HUGO BOSS ermittelt die Zufriedenheit und die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter im Rahmen einer in Kooperation mit Great Place to Work® Deutschland jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern dem Unternehmen wichtige Impulse für die Weiterentwicklung seiner Personalarbeit und der Unternehmenskultur. Bei einer konzernweiten Beteiligungsquote von 66% stieg die **Gesamtzufriedenheit** im Jahr 2019 auf 70% (2018: Gesamtzufriedenheit von 68% bei einer Beteiligungsquote von 66%). In der HUGO BOSS AG erhöhte sich die Gesamtzufriedenheit auf 76% (2018: 74%). Dabei konnten unter anderem die Ergebnisse in den Kategorien **Weiterbildungsmöglichkeiten** und **Work-Life-Balance** im Vergleich zum Vorjahr weiter verbessert werden. HUGO BOSS hat sich zum Ziel gesetzt, die konzernweite Gesamtzufriedenheit bis zum Jahr 2025 auf 75% zu erhöhen.



## Sozialbelange

### Kundenzufriedenheit

HUGO BOSS ist überzeugt, dass die **Begehrlichkeit seiner Marken** den wichtigsten Faktor für den langfristigen Unternehmenserfolg darstellt. Das Ziel, die Kundenzufriedenheit zu maximieren, folgt diesem Grundgedanken. Die Zufriedenheit der Kunden bildet zudem eine wichtige Grundlage zur langfristigen Kundenbindung. Das Unternehmen richtet folglich sämtliche Aktivitäten am Kunden aus. Bei allen wesentlichen Entscheidungen sind der Kundennutzen und die Kundenzufriedenheit gleichermaßen Maßstab und Ziel. → **Konzernstrategie**

Die systematische Messung und Auswertung der Kundenzufriedenheit erfolgt bei HUGO BOSS durch die **zentrale Strategieabteilung**, die direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtet. Der Vorstand wird regelmäßig über die Fortschritte und Ergebnisse der Arbeit informiert.

### Ziele

Vor allem in Zeiten hoher Wettbewerbsdichte und steigender Kundenanforderungen zählt das **Ziel, die Kundenzufriedenheit zu maximieren**, auf die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts ein.

### Maßnahmen

Wichtige Hebel zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bilden für HUGO BOSS unter anderem die **Aufwertung des Einkaufserlebnisses**, die weitere **Optimierung des Produktangebots** sowie die kontinuierliche **Verbesserung der Produkt- und Servicequalität**. Im Jahr 2019 hat das Unternehmen unter anderem in die konsequente Modernisierung von BOSS Stores investiert, sein Angebot an personalisierten Produkten erweitert und seine Marketingaktivitäten mittels Partnerschaften und Kollaborationen noch enger am Kunden ausgerichtet. → **Konzernstrategie**

Als wichtigstes Instrument zur Messung der Kundenzufriedenheit setzt HUGO BOSS seit 2019 auf ein **systematisches Kundenerfahrungsmanagement** (Customer-Experience-Management, CEM), das Kundenfeedback nach getätigten Käufen auf freiwilliger Basis erfasst, aggregiert, auswertet und den relevanten Entscheidungsträgern in Echtzeit zur Verfügung stellt. Der Fokus liegt dabei auf der Bewertung des Einkaufserlebnisses mittels geeigneter Kennzahlen wie der sogenannten Weiterempfehlungsrate (Net Promoter Score, NPS) oder einer Fünf-Sterne-Bewertung. Im Jahr 2019 wurden sämtliche freistehenden Einzelhandelsgeschäfte in Europa sowie die dortigen eigenen Onlinestores an die zu diesem Zweck eingeführte Software angebunden. Somit können fortan etwa die subjektiven Wahrnehmungen der Kunden einzelner Stores oder Länder im Zeitablauf beobachtet und miteinander verglichen werden. Dies soll es dem Unternehmen unter anderem ermöglichen, das Verkaufspersonal weiter zu sensibilisieren und künftig noch gezielter zu schulen oder konkrete Maßnahmen zur weiteren Optimierung des Bestellvorgangs im Onlinegeschäft abzuleiten. HUGO BOSS plant, das CEM im Jahr 2020 auch auf die übrigen Regionen auszuweiten und perspektivisch auch Feedback zu den Marken und Produkten des Unternehmens über das CEM zu erfassen. Darüber hinaus greift das Unternehmen weiterhin auf das Feedback speziell geschulter Testkäufer externer Dienstleister, das sogenannte **Mystery-Shopping**, zurück. Die Ergebnisse liefern dem Unternehmen wichtige Erkenntnisse zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und fließen vor allem in die gezielte Schulung des Verkaufspersonals ein.

### Leistungsindikatoren

Bei der Auswertung der gewonnenen Daten bildet der **NPS** eine wichtige Kennzahl. Mittels Kundenbefragungen misst dieser die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde eine Weiterempfehlung für die Marken BOSS oder HUGO aussprechen wird. Dies ermöglicht dem Unternehmen, die Markendynamik und Kundenzufriedenheit auf Basis objektiver und messbarer Daten weiter zu erhöhen. Im Jahr 2019 konnte erneut ein im Wettbewerbsvergleich hoher NPS erzielt werden. Ziel von HUGO BOSS ist es, diese Kennzahl in Zukunft weiter zu verbessern.

## Datenschutz

Datenschutz hat zum Ziel, das **Recht auf informationelle Selbstbestimmung des Einzelnen** zu gewährleisten. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung des Geschäftsmodells gewinnt das Thema folglich auch für HUGO BOSS stetig an Bedeutung. Für den zukünftigen Erfolg von HUGO BOSS haben vor allem Kundendaten, insbesondere aus dem eigenen Onlinegeschäft und dem Kundenbindungsprogramm, eine hohe Relevanz. Ebenso wichtig ist für HUGO BOSS der ordnungsgemäße Umgang mit den Daten seiner Mitarbeiter und Geschäftspartner. Verstöße gegen den Datenschutz stellen ein erhöhtes Compliance-Risiko dar. Diesem Risiko will der Konzern mit einer datenschutzkonformen Aufstellung und angemessenen technischen und organisatorischen Maßnahmen begegnen. → **Risikobericht**,

### **Bedeutende organisatorische Risiken**

Die Zuständigkeit für die Überwachung und Einhaltung des Datenschutzes liegt beim **zentralen Datenschutzbeauftragten**. Darüber hinaus hat HUGO BOSS Datenschutzverantwortliche in den jeweiligen Konzerngesellschaften definiert. Arbeitsschwerpunkte sind präventive Maßnahmen wie die Risikofrüherkennung, die Schwachstellenbehebung und die Sensibilisierung der Mitarbeiter. Etwaige Verstöße müssen dem Datenschutzbeauftragten gemeldet werden. Der Vorstand wird durch regelmäßige Datenschutzberichte über den aktuellen Status informiert.

### **Ziele**

HUGO BOSS hat den Anspruch, **Verstöße** gegen geltendes Datenschutzrecht möglichst vollständig auszuschließen.

### **Maßnahmen**

Mittels tätigkeitsbezogener **Schulungen**, der Verpflichtung zur Einhaltung des **Verhaltenskodex** sowie einer gesonderten Vertraulichkeitsverpflichtung werden die Mitarbeiter des Konzerns für datenschutzrechtliche Fragen sensibilisiert. Im Jahr 2019 wurde zudem das von allen Mitarbeitern mit PC-Zugang regelmäßig zu absolvierende **E-Learning-Programm**, das das Bewusstsein für Compliance-Regeln stärken soll, umfassend überarbeitet und dabei auch hinsichtlich des Themas Datenschutz ausgebaut. Ergänzend dazu hat das Unternehmen eine interne Datenschutzleitlinie sowie weitere **Datenschutzrichtlinien** erlassen, insbesondere zur Gewährleistung der umfassenden Betroffenenrechte. Mit der Anwendbarkeit der EU-Datenschutz-Grundverordnung wurde der datenschutzrechtliche Fokus bereits 2018 weiter verstärkt und auf die Umsetzung und Einhaltung der rechtlichen Neuerungen ausgerichtet.

Sämtliche internen **Prozesse und Systeme** zur Verarbeitung personenbezogener Daten werden fortlaufend an datenschutzrechtlichen Vorgaben gemessen und kontinuierlich verbessert. Die Verbesserungen zielen darauf ab, Datenmissbrauch und -diebstahl zu verhindern. So bestehen insbesondere für die Internetauftritte und mobilen Apps von HUGO BOSS ausführliche Datenschutzbestimmungen. Bei Bekanntwerden von Gesetzesverstößen hat das Unternehmen **Notfallkonzepte** zur Einleitung von Gegenmaßnahmen implementiert.

### **Leistungsindikatoren**

Wie schon im Vorjahr wurden dem Unternehmen auch im Jahr 2019 **keine Verstöße** im Sinne von behördlich oder gerichtlich festgestellten Datenschutzverletzungen bekannt.

## Achtung der Menschenrechte

Unter dem Aspekt „Achtung der Menschenrechte“ fasst HUGO BOSS zwei als wesentlich identifizierte Sachverhalte in Bezug auf die sozialen Auswirkungen in der Lieferkette (inklusive eigener Produktion) zusammen: **Menschenrechte und Arbeitsstandards** sowie **Sicherheit am Arbeitsplatz und Schutz der Gesundheit**. Über die zwei Sachverhalte wird im Folgenden gesamtheitlich berichtet, da sie beide Teil des Social-Compliance-Programms von HUGO BOSS und daher eng miteinander verknüpft sind.

Die Achtung der Menschenrechte und die Einhaltung geltender Arbeitsstandards in der globalen Lieferkette stellen für HUGO BOSS **integrale Bestandteile seiner Unternehmenskultur** dar. Ein wesentlicher Teil des Beschaffungsvolumens von HUGO BOSS entfällt auf Fertigwaren, die von unabhängigen Lieferanten in wirtschaftlich weniger entwickelten Regionen produziert werden. In einigen dieser Regionen sind die politischen und gesellschaftlichen Schutzmechanismen für die Beschäftigten vergleichsweise wenig ausgeprägt. HUGO BOSS sieht hier eine **Mitverantwortung** für die Beschäftigten in seiner Lieferkette.

Das Thema Achtung der Menschenrechte wird vom **Zentralbereich Global Sustainability** in engem Austausch mit den operativen Beschaffungseinheiten erfasst und gesteuert. Die Ergebnisse der Arbeit werden regelmäßig an den Vorstand berichtet. Die Verantwortung für den Themenschwerpunkt Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in der eigenen Produktion ist dezentral organisiert. Die zuständigen Mitarbeiter an den jeweiligen Standorten berichten regelmäßig sowie anlassbezogen an das **Management der jeweiligen Konzerngesellschaften**, das in einem engen Austausch mit dem Vorstand steht.

Bei Hinweisen auf Verstöße gegen Menschenrechte oder Arbeitsstandards können sich die eigenen Mitarbeiter und auch die Beschäftigten auf Lieferantenseite über einen definierten Beschwerdemechanismus direkt an die verantwortlichen Ansprechpartner von HUGO BOSS oder an einen externen, weisungsfreien **Ombudsmann** wenden. Im Falle von Verstößen erfolgen Aufklärung, Ahndung und Maßnahmenergreifung federführend durch die zentrale Compliance-Abteilung. Im Rahmen des Compliance-Reportings berichtet diese regelmäßig an den Vorstand und den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats.

### Ziele

Ziel von HUGO BOSS ist die Einhaltung gesetzlicher und unternehmenseigener Regelungen zu **Menschenrechten und Arbeitsstandards** sowohl in der eigenen Produktion als auch aufseiten der Zulieferer. Dabei soll allen Beschäftigten die **Sicherheit am Arbeitsplatz** und der **Schutz der Gesundheit** gewährt werden.

### Maßnahmen

Das Unternehmen legt großen Wert auf eine **sorgfältige Auswahl seiner Partner**, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und den Aufbau sowie Erhalt langfristiger strategischer Beziehungen. Dabei nehmen die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses sowie die Hilfestellung bei der Weiterentwicklung von Kompetenzen zur Steuerung von Sozialbelangen eine wichtige Rolle ein. HUGO BOSS verpflichtet sich und seine Lieferanten zur Einhaltung der **HUGO BOSS Sozialstandards**, die das wichtigste Rahmenwerk für die Einhaltung und Verbesserung der Sozialbelange sowohl im eigenen Unternehmen als auch in der Lieferkette darstellen und ein fester Bestandteil der vertraglichen Vereinbarungen sind. Sie basieren auf international anerkannten Standards wie den Kernkonventionen der International Labour Organization (ILO) und beinhalten unter anderem Regeln zur Einhaltung nationaler Gesetze, Arbeitszeitbeschränkungen, menschenwürdiger und sicherer Arbeitsbedingungen, zum Verbot von Kinder-, Zwangsarbeit und Diskriminierung sowie zur Zahlung angemessener Löhne. In Ländern, in denen die nationalen gesetzlichen Vorgaben nur unzureichend ausgeprägt sind, setzen die HUGO BOSS

Sozialstandards einen Mindeststandard. Sie sind in 25 Sprachen auf der Unternehmenswebsite einsehbar. Die Sozialstandards werden durch den eigenen **Verhaltenskodex** und die unternehmensinterne **Social-Compliance-Richtlinie** ergänzt.

Zur Weiterentwicklung von Branchenstandards arbeitet HUGO BOSS in enger **Kooperation** mit anderen Unternehmen und Organisationen. So engagiert sich das Unternehmen etwa im Rahmen der Initiative „Existenzsichernde Löhne“ des Bündnisses für nachhaltige Textilien. Zu den grundlegenden **Prinzipien einer fairen Vergütung** zählen für HUGO BOSS unter anderem die geregelte Zahlung von Löhnen, die leistungsgemäße Vergütung von tatsächlich erbrachter Arbeitszeit, das Recht auf Tarifverhandlungen sowie die Vermeidung von Vergütungsungleichheit.

Als verantwortungsvoller Arbeitgeber misst HUGO BOSS zudem der betrieblichen Sicherheit und Gesundheit seiner Mitarbeiter sehr hohe Bedeutung bei. Dies drückt sich in hohen Standards hinsichtlich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz an den eigenen Produktionsstandorten aus. So sollen etwa im Rahmen sogenannter **Health-&Safety-Begehungen und -Gefährdungsbeurteilungen** potenzielle Gefährdungen rechtzeitig erkannt und bewertet sowie Lösungsansätze entwickelt werden. Mit dem auf der Unternehmenswebsite veröffentlichten **Health & Safety Commitment** unterstreicht das Unternehmen den Stellenwert des Themas.

Im Rahmen von **Audits** überprüft HUGO BOSS regelmäßig die Einhaltung der Sozialstandards sowie der Regelungen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz. Dabei greift das Unternehmen auch auf externe Auditoren zurück. Für den Fall, dass Verstöße gegen die Sozialstandards festgestellt werden, erarbeitet das Unternehmen gemeinsam mit dem jeweiligen Lieferanten Maßnahmenpläne, deren Umsetzung in Folgeaudits überprüft wird. Kann bei Verstößen im Verlauf der Maßnahmenumsetzung keine ausreichende Verbesserung vorgewiesen werden, leitet HUGO BOSS nach mehrmaliger Überprüfung in letzter Konsequenz die Beendigung der Lieferantenbeziehung ein. Um Verstöße gegen die Sozialstandards zu verhindern, misst HUGO BOSS der Weiterentwicklung des Social-Compliance-Managements seiner Lieferanten hohe Priorität bei. So führt das Unternehmen regelmäßig **Social-Compliance-Trainings** bei seinen Fertigwarenlieferanten durch und unterstützt sie bei der Umsetzung der Sozialstandards. Auch die eigenen Mitarbeiter sollen mittels regelmäßiger **Schulungen** zu Social-Compliance-Themen weiter sensibilisiert werden.

### **Leistungsindikatoren**

Die Eigenfertigung erfolgte auch im Jahr 2019 an vier Produktionsstandorten in vier europäischen Ländern. Daneben stand HUGO BOSS im Jahr 2019 in einem aktiven Geschäftsverhältnis mit 198 externen Fertigwarenproduktionsstätten in 25 Ländern (2018: 210 Produktionsstätten in 28 Ländern). Der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr ist dabei im Wesentlichen auf den weiteren Ausbau strategischer Partnerschaften zurückzuführen. Im Berichtszeitraum wurden **119 Audits** in 93 bestehenden Fertigwarenproduktionsstätten (inklusive der eigenen Produktionsstandorte) durchgeführt (2018: 153 Audits in 123 Produktionsstätten). Festgestellte Verstöße bezogen sich 2019 dabei hauptsächlich auf die Bereiche Social-Compliance-Management, Arbeitszeit und Vergütung.

HUGO BOSS hat sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2022 95% seines Beschaffungsvolumens von Fertigwarenlieferanten (inklusive der eigenen Produktionsstandorte) zu beziehen, die im jeweils letzten Audit eine der beiden **höchsten Leistungsstufen**, „gut“ oder „zufriedenstellend“, erreichten. Zum 31. Dezember 2019 belief sich dieser Anteil auf 93% (2018: 91%).

## Bekämpfung von Korruption und Bestechung

### Vermeidung von Korruption und wettbewerbsschädigendem Verhalten

Zu ethisch einwandfreiem und rechtmäßigem Verhalten gehört die Vermeidung von Korruption und wettbewerbsschädigendem Verhalten. HUGO BOSS erwartet von allen Mitarbeitern ein rechtlich einwandfreies Verhalten im unternehmerischen Alltag. **Corporate Compliance** ist bei HUGO BOSS wesentliche Leitungsaufgabe des Vorstands und umfasst Maßnahmen zur Einhaltung gesetzlicher und behördlicher Vorschriften sowie unternehmensinterner Richtlinien und Kodizes. Dazu zählen auch Anti-Korruptions-, Anti-Bestechungs- und Kartellrechtsvorschriften.

Die **zentrale Compliance-Abteilung** berichtet direkt an den Finanzvorstand in seiner Funktion als Chief Compliance Officer und unterstützt ihn bei der Überwachung eines effektiven Compliance-Managements. Zusammen mit den Compliance-Verantwortlichen in den Konzerngesellschaften sorgt sie für die Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung des Compliance-Programms. Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats wird regelmäßig über die Aktivitäten der Compliance-Abteilung informiert.

### Ziele

Das Compliance-Management bei HUGO BOSS zielt auf ein **konzernweit rechtskonformes Verhalten** ab. So sollen Rechtsverletzungen wie etwa Korruptions-, Bestechungs- und Kartellrechtsvorfälle vermieden werden, die neben Reputations- und finanziellen Risiken insbesondere auch persönliche straf- und arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen können.

### Maßnahmen

Sämtliche Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns sind zur Einhaltung des konzernweit geltenden **Verhaltenskodex** und ergänzender spezifischer **Compliance-Regeln** verpflichtet. Alle Konzerngesellschaften werden regelmäßigen Risikoanalysen und gegebenenfalls detaillierten Audits unterzogen. Etwaige Verstöße werden an den Vorstand und den Aufsichtsrat berichtet. Der Verhaltenskodex ist auf der Unternehmenswebsite einsehbar.

2019 wurden die interne **Richtlinie zum Kartellrecht** und die **Insiderrichtlinie** überarbeitet. Neben einer inhaltlichen Aktualisierung, vor allem im Hinblick auf geänderte rechtliche Anforderungen, stand dabei auch die zielgruppengerechtere Aufbereitung der beiden Themen im Vordergrund.

Ein konzernweit etabliertes und von allen Mitarbeitern mit PC-Zugang regelmäßig zu absolvierendes **E-Learning-Programm** soll das Bewusstsein für die Compliance-Regeln stärken. Das Programm wurde 2019 umfassend überarbeitet und vor allem hinsichtlich der Themengebiete Kartellrecht, Datenschutz und Social Compliance weiter ausgebaut. Mitarbeiter in Positionen, für die das Thema Compliance besondere Relevanz hat, werden mittels **Präsenzschulungen** zu spezifischen, für sie relevanten Themen wie etwa dem Kartellrecht geschult. Bewusstes Fehlverhalten und schwerwiegende Compliance-Verstöße werden von HUGO BOSS nicht toleriert.

Bei HUGO BOSS können sich Mitarbeiter, Lieferanten und Handelspartner bei Hinweisen auf Wirtschaftsstraftaten, Kartellrechtsverletzungen oder sonstige Compliance-Verstöße vertrauensvoll und, sofern gewünscht, anonym an einen externen **Ombudsmann** wenden. Dessen Kontaktdaten finden sich auf der Unternehmenswebsite.

### Leistungsindikatoren

Wie schon im Vorjahr wurden im Unternehmen auch im Jahr 2019 **keine Verstöße** im Sinne von behördlich oder gerichtlich festgestellten Rechtsverletzungen durch Korruptions-, Bestechungs- und Kartellfälle bekannt.

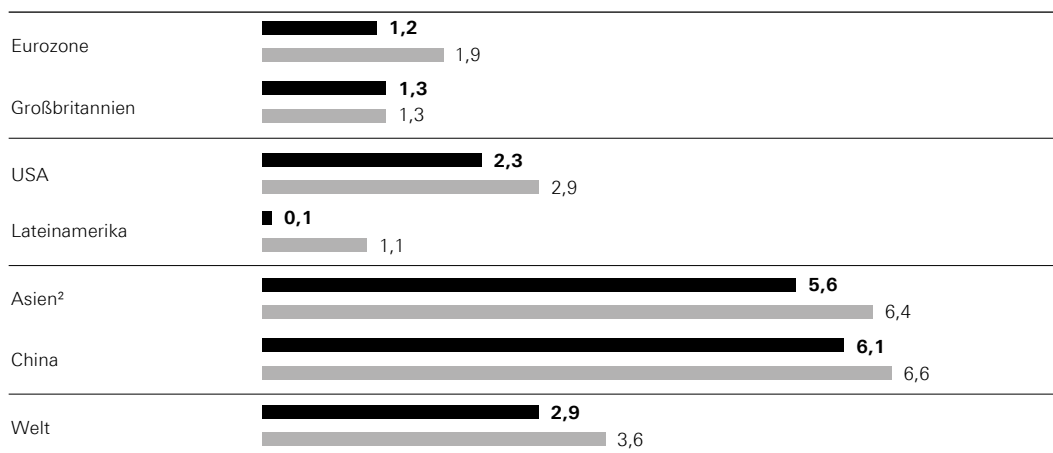
# GESAMTWIRTSCHAFTLICHE LAGE UND BRANCHENENTWICKLUNG

- **Geopolitische Unsicherheiten belasten das Wachstum der Weltwirtschaft**
- **Verlangsamung des Wirtschaftswachstums in allen Regionen**
- **Premium- und Luxusgüterbranche profitiert von starker Nachfrage von Kunden aus China sowie aufstrebenden Schwellenländern**

## Gesamtwirtschaftliche Lage

Das Wachstum der **Weltwirtschaft** fiel laut Schätzung des IWF im Jahr 2019 mit 2,9% um 60 Basispunkte niedriger aus als zu Jahresbeginn erwartet und lag damit auch unter dem im Vorjahr erzielten Wachstum (2018: 3,6%). Die Schätzung für das Wachstum der Weltwirtschaft wurde im Jahresverlauf vor dem Hintergrund gestiegener Unsicherheiten, die vor allem im Zusammenhang mit dem amerikanisch-chinesischen Handelskonflikt und dem ungewissen Ausgang des Brexits standen, nach unten korrigiert. Insbesondere die Stimmung der Unternehmen und Privathaushalte litt unter den Unsicherheiten, was eine Abschwächung der Investitionen, der Exporte und des privaten Konsums zur Folge hatte. In der zweiten Jahreshälfte haben soziale Unruhen in einigen Ländern das Wachstum zusätzlich belastet.

**Wachstum der Weltwirtschaft<sup>1</sup> (in %)**



<sup>1</sup> Schätzung IWF. ■ 2019

<sup>2</sup> Ohne Japan. ■ 2018

Die Wirtschaft der **Eurozone** legte laut Schätzung des IWF im Jahr 2019 um 1,2% zu. Damit verlangsamte sich das Wachstum der Wirtschaft spürbar gegenüber dem Vorjahr und lag zudem unter den ursprünglichen Erwartungen (2018: 1,9%). Gründe hierfür liegen vor allem in einem schwächeren Privatkonsum, einer allgemein geringeren industriellen Produktion, einer weiteren Abschwächung der Konjunktur in Italien sowie den Auswirkungen der langwierigen Proteste in Frankreich. **Großbritannien** verzeichnete ein Wirtschaftswachstum in Höhe von 1,3%. Damit lag das Wachstum der Wirtschaft in etwa auf dem Niveau des Vorjahres (2018: 1,3%). Die Sorgen über einen ungeordneten Brexit konnten im Jahresverlauf beseitigt werden und belasteten damit das Wirtschaftswachstum nicht zusätzlich.

In den **USA** entwickelte sich das Wirtschaftswachstum langsamer als zunächst erwartet. So konnten die Spannungen zwischen den USA und vielen ihrer Handelspartner nur teilweise durch fiskalpolitische Maßnahmen kompensiert werden. Insbesondere die im Rahmen der Handelskonflikte verhängten Strafzölle belasteten die konjunkturelle Entwicklung. Infolgedessen belief sich das Wirtschaftswachstum im Jahr 2019 laut Schätzungen des IWF auf 2,3% und lag damit unter dem Vorjahresniveau (2018: 2,9%).

In **China** hat sich die Wachstumsdynamik wie erwartet weiter abgeschwächt. Laut Schätzungen des IWF belief sich das Wirtschaftswachstum in 2019 auf 6,1%. Das Wachstum der Wirtschaft lag damit unter dem Niveau des Vorjahres (2018: 6,6%). Dabei konnte die expansivere Geld- und Fiskalpolitik der chinesischen Regierung die negativen Auswirkungen des Handelskonflikts mit den USA teilweise kompensieren. Während die Wirtschaft anderer Schwellenländer Asiens solide zulegte, erzielte Japan erwartungsgemäß nur geringes Wachstum.

## Branchenentwicklung

In einer gemeinsamen Studie schätzen The Business of Fashion und die Unternehmensberatung McKinsey & Company, dass die Umsätze der **globalen Bekleidungsindustrie** im Jahr 2019 um währungsbereinigt 3,5% bis 4,5% gestiegen sind. Damit lag das Wachstum unter dem Niveau des Vorjahres (2018: 4% bis 5%). Während sowohl im Luxussegment als auch in den niedrigen Preislagen die Nachfrage jeweils überdurchschnittlich zulegen konnte, verzeichnete das mittlere Marktsegment ein vergleichsweise geringeres Wachstum.

Für HUGO BOSS stellt das **gehobene Premiumsegment der Bekleidungsindustrie** den besten Vergleichsmaßstab dar. The Business of Fashion und McKinsey & Company schätzen, dass das Wachstum dieses Segments mit 3% bis 4% leicht unter dem Niveau des Vorjahres lag (2018: 3,25% bis 4,25%). Eine unverändert hohe Nachfrage nach Premium- und Luxusgütern, vor allem von Kunden aus China und anderen aufstrebenden Schwellenländern, wirkte sich positiv auf das Branchenwachstums aus. Dabei profitierten insbesondere große, finanzstarke Unternehmen mit hoher Innovationskraft.

Laut der Schätzung von The Business of Fashion und McKinsey & Company wuchs die Bekleidungsbranche in den Industrieländern **Europas** währungsbereinigt um 1,5% bis 2,5% und damit schwächer als im Vorjahr (2018: 2% bis 3%). Die lokale Nachfrage in den Industrieländern Europas wurde dabei insbesondere von den gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten belastet. Höhere Umsätze mit Touristen, auch infolge der Abwertung des Euros gegenüber dem US-Dollar sowie weiteren Währungen, konnten dies nur teilweise kompensieren. In den aufstrebenden Märkten der Region lag das Wachstum unverändert deutlich höher.

In **Amerika** hat sich das Wachstum der Bekleidungsbranche im Jahr 2019 leicht verlangsamt. So schätzen The Business of Fashion und McKinsey & Company, dass sich die Branche in Nordamerika mit währungsbereinigten Zuwächsen von 2,5% bis 3,5% schwächer als noch im Vorjahr entwickelte (2018: 3% bis 4%). Dabei blieb der US-Markt auch 2019 äußerst rabattintensiv, nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Stärke des Onlinehandels. Letzterer führte zudem zu rückläufigen Besucherzahlen in Einkaufszentren und zu einer weiteren Konsolidierung der Storenetzwerke vieler Marktteilnehmer. Das Geschäft mit Touristen litt insbesondere unter dem Handelskrieg mit China und der Aufwertung des US-Dollars.

In **Asien** zeigten die Wachstumsraten der Bekleidungsbranche regionale Unterschiede. Während die Branche in den entwickelten Märkten der Region laut Schätzung von The Business of Fashion und McKinsey & Company auch im Jahr 2019 um 2% bis 3% wuchs (2018: 2% bis 3%), verzeichneten die aufstrebenden Länder der Region unverändert ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 6,5% bis 7,5% (2018: 6,5% bis 7,5%). Dabei profitierte die Branche insbesondere von einer äußerst robusten Nachfrage der Kunden auf dem chinesischen Festland. Während das Marktumfeld in Hongkong unter den politischen Unruhen und einem damit einhergehenden Rückgang des Geschäfts mit Touristen litt, entwickelte sich das Branchenumfeld in vielen kleineren Märkten der Region ebenfalls positiv.

## VERGLEICH DES TATSÄCHLICHEN MIT DEM PROGNOTIZIERTEN GESCHÄFTSVERLAUF

- **Konsequente Strategieumsetzung wirkte sich auch 2019 positiv auf den Geschäftsverlauf aus**
- **Geschäft in Nordamerika und Hongkong bleibt hinter den ursprünglichen Erwartungen zurück**
- **Herausforderndes Marktumfeld bedingt Anpassung der Prognose im Jahresverlauf**

HUGO BOSS sah sich im Jahresverlauf mit **zunehmenden gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten** in einigen für das Unternehmen wichtigen Märkten konfrontiert. Insbesondere in Nordamerika trübte sich das Marktumfeld im Jahresverlauf deutlich ein und belastete so die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns. Zusätzlich wurde das Geschäft in Hongkong durch die politischen Unruhen und Demonstrationen erheblich beeinträchtigt. Mit der Veröffentlichung vorläufiger Ergebnisse für das dritte Quartal im Oktober nahm das Unternehmen folglich eine **Anpassung seines Finanzausblicks für das Gesamtjahr 2019** vor. Angesichts eines deutlichen Umsatz- und Ergebnisanstiegs im Schlussquartal hat HUGO BOSS seine angepassten Jahresziele schließlich erreicht. Auf Gesamtjahressicht wirkte sich vor allem die gezielte Strategieumsetzung positiv auf den Geschäftsverlauf aus.

So erzielte HUGO BOSS auch im Geschäftsjahr 2019 **deutliche Fortschritte bei der Umsetzung seiner strategischen Wachstumstreiber**. Mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum in Höhe von 35% legten die Umsätze im eigenen **Onlinegeschäft** im zweiten Jahr in Folge deutlich zweistellig zu. Neben einem Anstieg der über den eigenen Onlinestore hugoboss.com erzielten Umsätze trug auch die Intensivierung von Partnerschaften mit Onlinehändlern im Konzessionsmodell dazu bei. Daneben profitierte das Unternehmen im Jahr 2019 von einer hohen Umsatzdynamik im wichtigen Wachstumsmarkt **China**. Ein zweistelliges Umsatzplus auf dem chinesischen Festland glich dabei das rückläufige Geschäft in Hongkong mehr als aus. Auch bei der kontinuierlichen Optimierung seines weltweiten Einzelhandelsnetzwerks erzielte das Unternehmen weitere Fortschritte. Dank der konsequenten Renovierung einer Vielzahl wichtiger BOSS Stores im Jahresverlauf präsentierten sich zum Jahresende bereits rund 100 eigene Einzelhandelsgeschäfte im neuesten Storekonzept. Insgesamt konnte HUGO BOSS die **Flächenproduktivität** im stationären Einzelhandelsgeschäft im Jahr 2019 um 4% auf 11.100 EUR pro Quadratmeter steigern. Dank eines deutlich zweistelligen Umsatzplus bei der Casualwear verzeichnete die Marke **HUGO** im abgelaufenen Jahr ein währungsbereinigtes Wachstum von 5%. Damit trug auch HUGO überproportional zum Konzernwachstum bei. → **Konzernstrategie**



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

	Ergebnis 2018	Ursprüngliche Prognose 2019 <sup>1</sup>	Anpassung der Prognose im Oktober 2019 <sup>1</sup>	Ergebnis 2019 <sup>1</sup>
Konzernumsatz	2.796	Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich <sup>2</sup>	Anstieg im niedrigen einstelligen Prozentbereich <sup>2</sup>	Anstieg um 2% <sup>2</sup> auf 2.884 Mio. EUR
Rohertragsmarge	65,2%	Anstieg um bis zu 50 Basispunkte	Ungefähr stabile Entwicklung	Rückgang um 20 Basispunkte auf 65,0%
Operatives Ergebnis (EBIT)	347	Anstieg im hohen einstelligen Prozentbereich	Rückgang auf einen Betrag zwischen 330 Mio. EUR und 340 Mio. EUR	Rückgang um 4% auf 333 Mio. EUR
Konzernergebnis	236	Anstieg im hohen einstelligen Prozentbereich	Rückgang im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich	Rückgang um 10% auf 212 Mio. EUR
Investitionen	155	170 Mio. EUR bis 190 Mio. EUR	180 Mio. EUR bis 190 Mio. EUR	192 Mio. EUR
Free Cashflow	170	210 Mio. EUR bis 260 Mio. EUR	160 Mio. EUR bis 180 Mio. EUR	207 Mio. EUR

<sup>1</sup> Ohne Berücksichtigung der Auswirkungen des IFRS 16.

<sup>2</sup> Währungsbereinigt.

Mit einem währungsbereinigten Plus von 2% lag der **Konzernumsatz** im Geschäftsjahr 2019 mit 2.884 Mio. EUR innerhalb der angepassten Prognosespanne. Ursprünglich war das Unternehmen von einem währungsbereinigten Anstieg des Konzernumsatzes im mittleren einstelligen Prozentbereich ausgegangen. Während sich die Umsätze in Europa und Asien/Pazifik positiv entwickelten, blieb das Geschäft in Amerika aufgrund des anhaltend schwierigen Marktumfelds in den USA und Kanada hinter den Erwartungen zurück. → **Ertragslage, Umsatzlage**

Die **Rohertragsmarge** lag mit 65,0% um 20 Basispunkte unter dem Vorjahr und damit am unteren Ende der angepassten Prognosespanne. Neben einer erhöhten Rabattintensität, allen voran in Nordamerika, wirkten sich vor allem Währungseffekte negativ auf die Margenentwicklung aus. Positive Effekte aus dem gestiegenen Umsatzanteil des eigenen Einzelhandels glichen dies nur teilweise aus. Ohne Berücksichtigung der Auswirkungen des IFRS 16 sank das **operative Ergebnis (EBIT)** im Geschäftsjahr 2019 um 4% auf 333 Mio. EUR. Damit lag das EBIT innerhalb der angepassten Prognosespanne, jedoch unterhalb der ursprünglichen Erwartung. Neben der geringeren Rohertragsmarge trug auch ein Anstieg der operativen Aufwendungen zum Ergebnisrückgang bei. Letzterer ist vor allem auf zusätzliche Investitionen in den eigenen Einzelhandel zurückzuführen. Ohne Berücksichtigung der Auswirkungen des IFRS 16 lag das **Konzernergebnis** um 10% unter dem Vorjahreswert und damit am unteren Ende der angepassten Prognosespanne. Ursprünglich ging das Unternehmen davon aus, 2019 das EBIT und das Konzernergebnis jeweils hoch einstellig steigern zu können. → **Ertragslage, Gewinn-und-Verlust-Rechnung**

Mit 192 Mio. EUR lagen die **Investitionen** im Jahr 2019 leicht oberhalb der ursprünglichen Prognosespanne von 170 Mio. EUR bis 190 Mio. EUR. Dabei stand der Großteil der Investitionen im Zusammenhang mit der weiteren Optimierung und Modernisierung des eigenen Einzelhandels. Mit 207 Mio. EUR lag der **Free Cashflow** im Geschäftsjahr 2019 am unteren Ende der ursprünglichen Prognosespanne von 210 Mio. EUR bis 260 Mio. EUR (ohne Berücksichtigung der Auswirkungen des IFRS 16) und damit um 22% über dem im Vorjahr erzielten Wert. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf Verbesserungen im kurzfristigen operativen Nettovermögen (TNWC) zurückzuführen. → **Vermögenslage, Finanzlage**

Die Ziele für das Geschäftsjahr 2020 sind dem Kapitel **Prognosebericht** zu entnehmen. → **Prognosebericht**

## ERTRAGSLAGE

- **Konzernumsatz steigt im Geschäftsjahr 2019 währungsbereinigt um 2%**
- **Europa und Asien/Pazifik mit robusten Umsatzzuwächsen im Jahr 2019**
- **EBIT sinkt aufgrund rückläufiger Rohertragsmarge und höherer operativer Aufwendungen**

Im Geschäftsjahr 2019 erzielte HUGO BOSS einen **Konzernumsatz** in Höhe von 2.884 Mio. EUR. Damit lag der Umsatz in Konzernwährung um 3% über dem Niveau des Vorjahres (2018: 2.796 Mio. EUR). Währungseffekte hatten dabei im Berichtszeitraum einen positiven Einfluss auf die Konzernumsatzentwicklung. Währungsbereinigt verzeichnete HUGO BOSS im abgelaufenen Geschäftsjahr einen Umsatzanstieg von 2% gegenüber dem Vorjahr.

### Umsatz nach Regionen

Umsatz nach Regionen (in Mio. EUR)

	2019	In % des Umsatzes	2018	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs-bereinigte Veränderung in %
Europa <sup>1</sup>	1.803	63	1.736	62	4	4
Amerika	560	19	574	20	-2	-7
Asien/Pazifik	438	15	410	15	7	5
Lizenzen	84	3	76	3	10	10
<b>Gesamt</b>	<b>2.884</b>	<b>100</b>	<b>2.796</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

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

Die **Region Europa** inklusive Naher Osten und Afrika profitierte von Umsatzzuwächsen in vielen wichtigen Märkten, darunter Großbritannien und Frankreich. In der **Region Amerika** belastete das schwierige Marktumfeld in den USA und Kanada die Umsatzentwicklung im Jahr 2019. Die **Region Asien/Pazifik** konnte vor allem dank höherer Umsätze in China überproportional zulegen. Auf dem chinesischen Festland stiegen die währungsbereinigten Umsätze dabei zweistellig. → **Ertragslage, Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

### Umsatz nach Vertriebskanälen

Umsatz nach Vertriebskanälen (in Mio. EUR)

	2019	In % des Umsatzes	2018	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs-bereinigte Veränderung in %
Eigener Einzelhandel	1.869	65	1.768	63	6	4 <sup>1</sup>
DOS	1.110	38	1.096	39	1	0
Outlet	608	21	562	20	8	6
Online	151	5	110	4	37	35
Großhandel	931	32	952	34	-2	-3
Lizenzen	84	3	76	3	10	10
<b>Gesamt</b>	<b>2.884</b>	<b>100</b>	<b>2.796</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

<sup>1</sup> Auf flächenbereinigter Basis 3%.

Die Umsätze im **eigenen Einzelhandel (Retail)** legten im Geschäftsjahr 2019 währungsbereinigt um 4% zu. Dabei erzielte insbesondere das **Onlinegeschäft** deutlich zweistellige Zuwächse und stieg um 35% auf 151 Mio. EUR (2018: 110 Mio. EUR). Positive Effekte aus der im Jahresverlauf erfolgten Intensivierung von Online-Partnerschaften im Konzessionsmodell unterstützten diese Entwicklung. Während die über **freistehende Geschäfte und Shop-in-Shops** erzielten Umsätze (DOS) auf Vorjahresniveau lagen, entwickelte sich das **Outletgeschäft** positiv. Insgesamt erhöhte sich der Anteil des eigenen Einzelhandels am Konzernumsatz im Geschäftsjahr 2019 von 63% auf 65%. Auf vergleichbarer Fläche, also unter Einbezug aller vor dem 31. Dezember 2017 eröffneten oder übernommenen Einzelhandelsflächen und unter Ausschluss von Stores, die in den Jahren 2018 oder 2019 renoviert wurden, lagen die Umsätze im eigenen Einzelhandel währungsbereinigt um 3% über dem Niveau des Vorjahrs.

Im **Großhandelskanal** verzeichnete der Konzern im Jahr 2019 vor allem aufgrund des anhaltend schwierigen Marktumfelds in den USA und Deutschland einen Umsatzrückgang. Zudem wirkte sich die Intensivierung von Online-Partnerschaften im Konzessionsmodell wie erwartet negativ auf das Großhandelsgeschäft aus. Der Anteil des Großhandelskanals am Konzernumsatz ging 2019 folglich von 34% auf 32% zurück.

Die Umsätze im **Lizenzgeschäft** legten im Geschäftsjahr 2019 deutlich zu. Hierzu trugen Zuwächse aller Produktgruppen bei, allen voran Düfte und Brillen. Der Anteil des Lizenzgeschäfts am Konzernumsatz blieb im Vergleich zum Vorjahr mit 3% stabil.

## Umsatz nach Marken

Umsatz nach Marken (in Mio. EUR)

	2019	In % des Umsatzes	2018	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
BOSS	2.488	86	2.422	87	3	1
HUGO	396	14	374	13	6	5
<b>Gesamt</b>	<b>2.884</b>	<b>100</b>	<b>2.796</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Beide Marken – BOSS und HUGO – verzeichneten im Geschäftsjahr 2019 Umsatzzuwächse. Dabei legte **HUGO** dank eines deutlich zweistelligen Umsatzplus in der Casualwear überproportional zu. Diese Entwicklung unterstreicht die zunehmende Relevanz von HUGO im Bereich Contemporary Fashion. **BOSS** profitierte von niedrigen einstelligen Umsatzsteigerungen sowohl in der Businesswear als auch in der Casualwear. Die Athleisurewear entwickelte sich im Vergleich zum Vorjahr stabil. → **Konzernstrategie, Konsequente Umsetzung einer Zwei-Marken-Strategie**

## Umsatz nach Gender

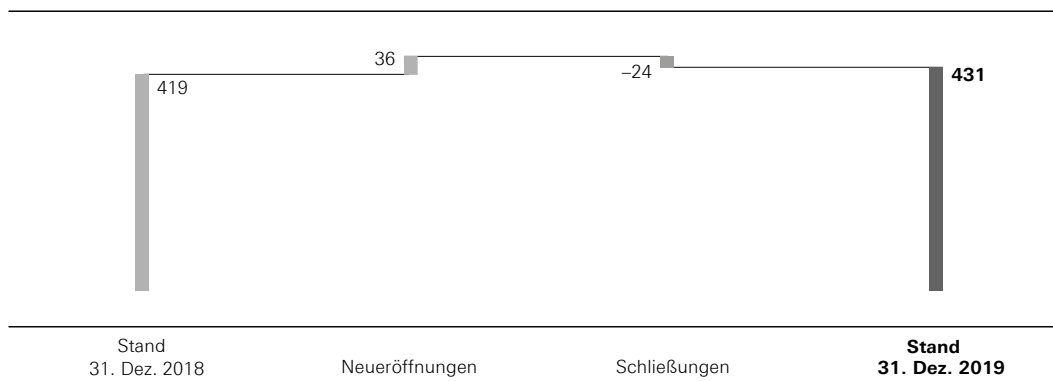
Umsatz nach Gender (in Mio. EUR)

	2019	In % des Umsatzes	2018	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Menswear	2.609	90	2.517	90	4	2
Womenswear	275	10	279	10	-1	-2
<b>Gesamt</b>	<b>2.884</b>	<b>100</b>	<b>2.796</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Die **Menswear** profitierte im Jahr 2019 vor allem von Umsatzzuwächsen in der Casualwear. Die Umsätze in der Businesswear lagen auf dem Vorjahresniveau. Der leichte Umsatzrückgang der **Womenswear** ist auf geringere Umsätze der Businesswear zurückzuführen und steht hauptsächlich im Zusammenhang mit der Reduzierung von Einzelhandelsflächen der Marke BOSS in freistehenden Geschäften. Zuwächse in der Casualwear kompensierten dies nur teilweise.

## Netzwerk eigener Einzelhandelsgeschäfte

### Anzahl eigener freistehender Einzelhandelsgeschäfte



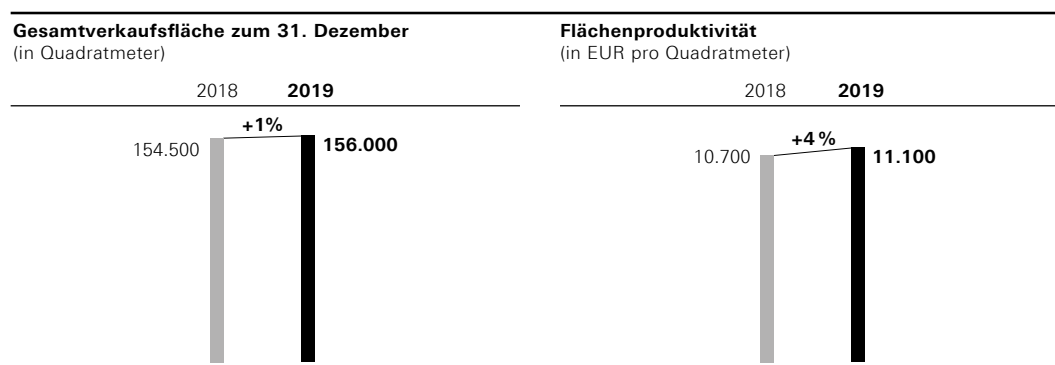
Im Geschäftsjahr 2019 erhöhte sich die Anzahl der eigenen **freistehenden Einzelhandelsgeschäfte** um netto zwölf auf 431 (2018: 419). 31 neu eröffneten **BOSS Stores**, hauptsächlich in Asien und Europa, standen 22 Schließungen von Stores mit auslaufenden Mietverträgen gegenüber. Im Geschäftsjahr 2019 eröffneten zudem fünf **HUGO Stores** mit eigenem Möbelkonzept in internationalen Metropolen wie Singapur und Tokio. Demgegenüber standen zwei Schließungen.

### Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte nach Regionen

2019	Freistehende Geschäfte	Shop-in-Shops	Outlets	Gesamt
Europa	203	311	70	<b>584</b>
Amerika	94	84	50	<b>228</b>
Asien/Pazifik	134	109	58	<b>301</b>
<b>Gesamt</b>	<b>431</b>	<b>504</b>	<b>178</b>	<b>1.113</b>
2018 <sup>1</sup>				
Europa	200	303	67	<b>570</b>
Amerika	89	85	52	<b>226</b>
Asien/Pazifik	130	112	54	<b>296</b>
<b>Gesamt</b>	<b>419</b>	<b>500</b>	<b>173</b>	<b>1.092</b>

<sup>1</sup> Die Vorjahreswerte wurden rückwirkend zum 31. Dezember 2018 angepasst. Im Zuge einer Neudefinition der Kriterien zur Unterscheidung von freistehenden Geschäften und Shop-in-Shops wurden vor allem mehrere bisher als freistehende Geschäfte ausgewiesene Verkaufspunkte innerhalb der Region Asien/Pazifik zu Shop-in-Shops reklassifiziert. Hauptsächlich in den Regionen Europa und Amerika wurden zudem im Zuge der Zwei-Marken-Strategie einzelne Verkaufsflächen der Marke BOSS innerhalb eines Department Stores numerisch zu jeweils einem Shop-in-Shop zusammengefasst. Beide Maßnahmen haben keine Auswirkungen auf die Gesamtverkaufsfläche des Unternehmens.

Unter Einbezug von Shop-in-Shops und Outlets erhöhte sich die Gesamtzahl der zum 31. Dezember 2019 weltweit durch HUGO BOSS betriebenen **Einzelhandelsgeschäfte** leicht auf 1.113 (2018: 1.092).



Die **Gesamtverkaufsfläche** der eigenen Einzelhandelsgeschäfte erhöhte sich um 1% und lag zum Jahresende bei rund 156.000 Quadratmetern (31. Dezember 2018: 154.500 Quadratmeter). Einer moderaten Ausweitung der Verkaufsfläche in Asien und Europa stand dabei eine leichte Reduzierung der Fläche in Amerika gegenüber. Die **Flächenproduktivität** im stationären Einzelhandelsgeschäft konnte im Geschäftsjahr 2019 um 4% auf rund 11.100 EUR pro Quadratmeter gesteigert werden (2018: 10.700 EUR pro Quadratmeter).

## Gewinn-und-Verlust-Rechnung

**Gewinn-und-Verlust-Rechnung** (in Mio. EUR)

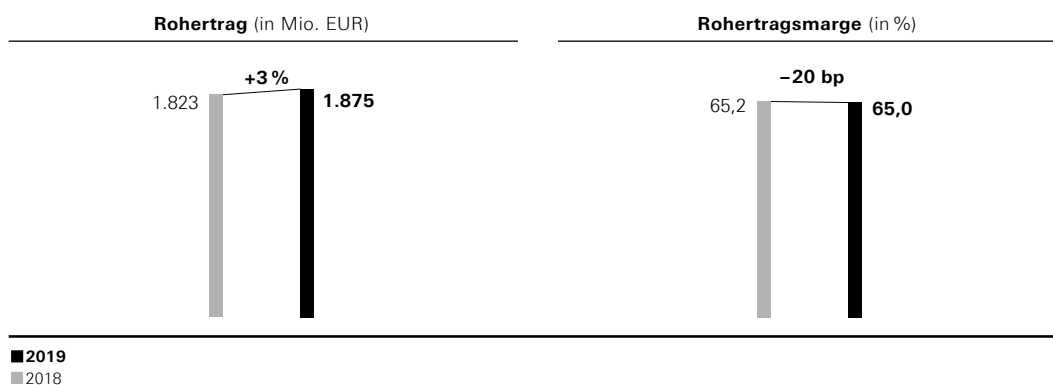
	Jan.-Dez. 2019	Auswirkung IFRS 16	Jan.-Dez. 2019 ohne Berücksichtigung des IFRS 16	Jan.-Dez. 2018	Veränderung in %	Veränderung in % ohne Berücksichtigung des IFRS 16
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>2.884</b>	<b>0</b>	<b>2.884</b>	<b>2.796</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Umsatzkosten	-1.009	0	-1.009	-973	-4	-4
<b>Rohertrag</b>	<b>1.875</b>	<b>0</b>	<b>1.875</b>	<b>1.823</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
In % vom Umsatz	65,0	0	65,0	65,2	-20 bp	-20 bp
<b>Operative Aufwendungen</b>	<b>-1.531</b>	<b>12</b>	<b>-1.543</b>	<b>-1.477</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>
In % vom Umsatz	-53,1	40 bp	-53,5	-52,8	-30 bp	-70 bp
davon Vertriebs- und Marketing- aufwendungen	-1.235	10	-1.245	-1.176 <sup>1</sup>	-5	-6
davon Verwaltungs- aufwendungen	-296	2	-298	-301 <sup>1</sup>	1	1
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>344</b>	<b>12</b>	<b>333</b>	<b>347</b>	<b>-1</b>	<b>-4</b>
In % vom Umsatz	11,9	40 bp	11,5	12,4	-50 bp	-90 bp
Finanzergebnis	-39	-22	-17	-10	< -100	-65
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>306</b>	<b>-10</b>	<b>316</b>	<b>337</b>	<b>-9</b>	<b>-6</b>
Ertragsteuern	-100	3	-104	-101	0	-3
<b>Konzernergebnis</b>	<b>205</b>	<b>-7</b>	<b>212</b>	<b>236</b>	<b>-13</b>	<b>-10</b>
<b>Ergebnis je Aktie (in EUR)<sup>2</sup></b>	<b>2,97</b>	<b>-0,10</b>	<b>3,07</b>	<b>3,42</b>	<b>-13</b>	<b>-10</b>
<b>Ertragsteuerquote in %</b>	<b>33</b>		<b>33</b>	<b>30</b>		

<sup>1</sup> Die dargestellten Werte weichen von den im Vorjahr berichteten Werten ab. Die im Geschäftsbericht 2018 separat ausgewiesenen sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträge wurden rückwirkend anteilig den Umsatzkosten, den Vertriebs- und Marketingaufwendungen sowie den Verwaltungsaufwendungen zugeordnet. Dies soll eine bessere Vergleichbarkeit der Aufwandsposten zwischen 2019 und 2018 gewährleisten.

<sup>2</sup> Verwässertes und unverwässertes Ergebnis je Aktie.

Die **Rohertragsmarge** lag im Geschäftsjahr 2019 mit 65,0% um 20 Basispunkte geringfügig unter dem Niveau des Vorjahres (2018: 65,2%). Neben einer erhöhten Rabattintensität, allen voran in Nordamerika, wirkten sich vor allem Währungseffekte negativ auf die Margenentwicklung aus. Positive Effekte aus dem gestiegenen Umsatzanteil des eigenen Einzelhandels glichen dies nur teilweise aus.

#### Entwicklung Rohertrag und Rohertragsmarge

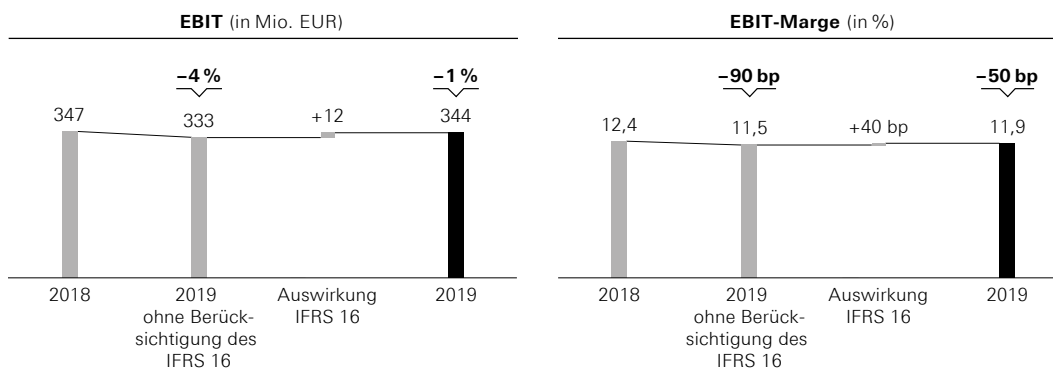


Die **operativen Aufwendungen** lagen im Jahr 2019 sowohl absolut als auch im Verhältnis zum Umsatz über dem Vorjahresniveau. Wechselkursveränderungen wirkten sich dabei vor allem auf die Vertriebs- und Marketingaufwendungen negativ aus.

Die **Vertriebs- und Marketingaufwendungen** lagen um 5% über dem Wert des Vorjahres. Ohne Berücksichtigung des im Geschäftsjahr 2019 erstmals verpflichtend anzuwendenden Bilanzierungsstandards IFRS 16 betrug der Anstieg 6%. In Relation zum Umsatz stiegen die Aufwendungen auf 42,8%, beziehungsweise auf 43,2% ohne Berücksichtigung des IFRS 16 (2018: 42,1%). Der Anstieg im Vergleich zum Vorjahr ist vor allem auf Investitionen in den eigenen Einzelhandel zurückzuführen. Neben der Modernisierung und dem selektiven Ausbau des Storenetzwerks in den Jahren 2018 und 2019 trug auch die Ausweitung des Konzessionsmodells im Onlinebereich zu einem Anstieg der **Vertriebsaufwendungen** bei. Letztere lagen um 5% über dem Vorjahr. In Relation zum Umsatz stiegen sie auf 33,4%. Ohne Berücksichtigung des IFRS 16 entspricht dies einem Anstieg von 6% beziehungsweise einem Anteil am Umsatz von 33,8% (2018: 32,7%). Die **Marketingaufwendungen** erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 3%. Neben der Intensivierung digitaler Marketingaktivitäten trugen auch Kollaborationen mit externen Partnern und Markenbotschaftern zu dem Anstieg bei. In Relation zum Umsatz lagen die Marketingaufwendungen mit 6,2% hingegen auf Vorjahresniveau (2018: 6,2%). Die deutliche Umsatzsteigerung des Onlinegeschäfts bedingte einen Anstieg der **Logistikaufwendungen** um 5%. In Relation zum Umsatz lagen die Logistikaufwendungen mit 3,2% nur leicht über dem Vorjahresniveau (2018: 3,1%). → **Konzernanhang, Textziffer 2**

Die **Verwaltungsaufwendungen** lagen im Geschäftsjahr 2019 um 1% unter dem Vorjahr. In Relation zum Umsatz lagen die Verwaltungsaufwendungen mit 10,3% ebenfalls unter dem Vorjahreswert (2018: 10,8%). Der **allgemeine Verwaltungsaufwand** verzeichnete dabei einen Rückgang um 3%. Ohne Berücksichtigung der Auswirkungen des IFRS 16 lag er um 2% unter dem Vorjahr. Eine hohe Kostendisziplin glich höhere Aufwendungen aus Veränderungen im Management des Konzerns sowie zusätzliche Investitionen in die fortschreitende Digitalisierung des Geschäftsmodells mehr als aus. In Relation zum Umsatz belief sich der allgemeine Verwaltungsaufwand auf 8,0%. Ohne Berücksichtigung des IFRS 16 entspricht dies einem Wert von 8,1% (2018: 8,5%). Die im Rahmen der Kollektionserstellung anfallenden **Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen** stiegen im Vorjahresvergleich um 2%, blieben im Verhältnis zum Umsatz mit 2,3% jedoch stabil (2018: 2,3%). → **Konzernanhang, Textziffer 3, → Forschung & Entwicklung**

### Entwicklung EBIT und EBIT-Marge



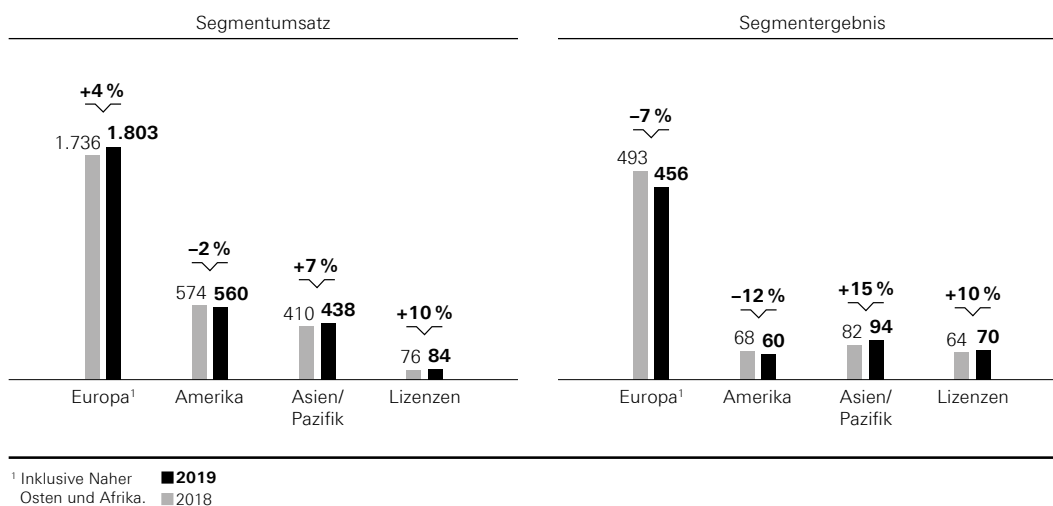
Das **operative Ergebnis (EBIT)** lag im Geschäftsjahr 2019 bei 344 Mio. EUR und damit 1% unter dem Vorjahreswert. Ohne Berücksichtigung der Auswirkungen des IFRS 16 entspricht dies einem Rückgang von 4% auf 333 Mio. EUR (2018: 347 Mio. EUR). Neben der geringeren Rohertragsmarge trug auch der Anstieg der operativen Aufwendungen zum Ergebnisrückgang bei. Entsprechend reduzierte sich die **EBIT-Marge** um 50 Basispunkte auf 11,9%. Ohne Berücksichtigung des IFRS 16 lag die EBIT-Marge bei 11,5% und damit 90 Basispunkte unter dem Vorjahr (2018: 12,4%). Aufgrund der Erstanwendung des IFRS 16 lagen die **Abschreibungen** mit 362 Mio. EUR deutlich über dem Niveau des Vorjahres. Ohne Berücksichtigung des neuen Bilanzierungsstandards erhöhten sich die Abschreibungen im Vergleich zum Vorjahr um 3% auf 134 Mio. EUR (2018: 129 Mio. EUR). Der Anstieg ist dabei auf das im Vorjahresvergleich höhere Investitionsvolumen zurückzuführen. → **Finanzlage, Investitionen**

Höhere Zinsaufwendungen infolge der Erstanwendung des IFRS 16 führten im Geschäftsjahr 2019 zu einem deutlichen Anstieg des **Finanzergebnisses (Nettofinanzaufwendungen)**. Auch ohne Berücksichtigung des IFRS 16 lagen die Nettofinanzaufwendungen über dem Vorjahresniveau. Ursächlich hierfür waren Zinsaufwendungen im Zusammenhang mit der steuerlichen Außenprüfung bei der HUGO BOSS AG. Aufgrund Letzterer lag auch die **Konzernsteuerquote** im Geschäftsjahr 2019 mit 33% über dem Vorjahresniveau (2018: 30%). Das **Konzernergebnis** sank im Geschäftsjahr 2019 folglich um 13%. Ohne Berücksichtigung des IFRS 16 entspricht dies einem Rückgang von 10%.

→ **Konzernanhang, Textziffer 4 und 5**

## Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente

### Entwicklung Segmentumsatz und Segmentergebnis (in Mio. EUR)



Ab dem Geschäftsjahr 2019 ersetzt das **EBIT** die vom Konzern bis einschließlich 2018 verwendete Ergebnisgröße EBITDA vor Sondereffekten als eine der zentralen Steuerungsgrößen. In diesem Zusammenhang wird ab diesem Jahr auch bei der Darstellung der Segmentergebnisse auf das EBIT abgestellt. Die dargestellten Vorjahreswerte weichen deshalb von den im Vorjahr berichteten Werten ab.

Im Zuge einer im Geschäftsjahr 2019 erfolgten **Bündelung weiterer Funktionen** bei der HUGO BOSS AG wurden zusätzliche konzerninterne Aufwendungen auf die Geschäftssegmente verteilt. Dies führte zu einer im Vorjahresvergleich höheren Belastung der Segmentergebnisse der Regionen Europa, Amerika und Asien/Pazifik. Das operative Ergebnis des Konzerns insgesamt blieb von dieser Umverteilung unberührt.

### Europa

Der Umsatz in der **Region Europa** inklusive Naher Osten und Afrika stieg im Jahr 2019 dank robuster Zuwächse im eigenen Einzelhandel währungsbereinigt um 4%. Dabei legten die flächen- und währungsbereinigten Einzelhandelsumsätze im niedrigen einstelligen Prozentbereich zu. Das Großhandelsgeschäft entwickelte sich im Berichtszeitraum stabil.

### Umsatzentwicklung Europa (in Mio. EUR)

	2019	In % des Umsatzes	2018	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Eigener Einzelhandel	1.070	59	1.004	58	7	6
Großhandel	733	41	732	42	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>1.803</b>	<b>100</b>	<b>1.736</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Vor dem Hintergrund des herausfordernden Marktumfelds in **Deutschland** entwickelten sich dort sowohl der eigene Einzelhandel als auch das Großhandelsgeschäft rückläufig. Insgesamt lag der Umsatz mit 412 Mio. EUR um 4% unter dem Niveau des Vorjahres (2018: 429 Mio. EUR). Die Umsätze in **Großbritannien** legten im Geschäftsjahr 2019 überproportional zu. Zweistelliges Wachstum im eigenen Einzelhandel glich dabei ein rückläufiges Großhandelsgeschäft mehr als aus. Insgesamt lag der



Umsatz in Großbritannien mit 386 Mio. EUR um 7% über dem Wert des Vorjahres (2018: 360 Mio. EUR). Währungsbereinigt erzielte der Markt einen Umsatzanstieg von 6%. In **Frankreich** lag der Umsatz mit 170 Mio. EUR um 1% über dem Vorjahresniveau (2018: 168 Mio. EUR). Robuste Zuwächse im eigenen Einzelhandel konnten dort eine rückläufige Entwicklung des Großhandelsgeschäfts mehr als ausgleichen. In den **Beneluxstaaten** kompensierten Umsatzzuwächse im eigenen Einzelhandel ein rückläufiges Großhandelsgeschäft. Insgesamt summierten sich die Umsätze in diesem Markt somit wie im Vorjahr auf 143 Mio. EUR (2018: 143 Mio. EUR).

Das **Segmentergebnis** der Region Europa lag mit 456 Mio. EUR um 7% unter dem Niveau des Vorjahres. Dies entspricht einer EBIT-Marge von 25,3%. Ohne Berücksichtigung des IFRS 16 verzeichnete das EBIT einen Rückgang um 8% auf 451 Mio. EUR (2018: 493 Mio. EUR). Dies ist primär auf die Weiterbelastung zusätzlicher konzerninterner Aufwendungen in Höhe von 21 Mio. EUR zurückzuführen. Darüber hinaus wirkten sich Wechselkursveränderungen sowie höhere Abschreibungen auf Sachanlagen negativ auf die Ergebnisentwicklung aus. Die korrespondierende EBIT-Marge belief sich auf 25,0% (2018: 28,4%).

→ Konzernanhang, Textziffer 25

## Amerika

Die **Region Amerika** verzeichnete im Geschäftsjahr 2019 einen währungsbereinigten Umsatzrückgang um 7%. Ursächlich hierfür war das schwierige Marktumfeld in den USA und Kanada. Neben einer geringeren lokalen Nachfrage entwickelten sich dort auch die mit Touristen erzielten Umsätze rückläufig. Auf flächen- und währungsbereinigter Basis gingen die Einzelhandelsumsätze in der Region insgesamt in niedrigen einstelligen Prozentbereich zurück.

### Umsatzentwicklung Amerika (in Mio. EUR)

	2019	In % des Umsatzes	2018	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Eigener Einzelhandel	398	71	389	68	2	-2
Großhandel	162	29	185	32	-12	-17
<b>Gesamt</b>	<b>560</b>	<b>100</b>	<b>574</b>	<b>100</b>	<b>-2</b>	<b>-7</b>

In den **USA** sanken die Umsätze um 4% auf 406 Mio. EUR (2018: 422 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Rückgang von 9%. In beiden Vertriebskanälen lagen die Umsätze unter dem Vorjahresniveau, wobei der Rückgang im Großhandelsgeschäft deutlicher als im eigenen Einzelhandel ausfiel. In **Kanada** ging der Umsatz um 5% in Berichtswährung beziehungsweise währungsbereinigt um 7% auf 78 Mio. EUR zurück (2018: 82 Mio. EUR). In **Lateinamerika** lagen die Umsätze dank zweistelliger Zuwächse im eigenen Einzelhandel mit 76 Mio. EUR um 8% über dem Vorjahreswert (2018: 70 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 4%.

Das **Segmentergebnis** der Region Amerika lag mit 60 Mio. EUR um 12% unter dem Niveau des Vorjahres (2018: 68 Mio. EUR). Die EBIT-Marge belief sich auf 10,8%. Ohne Berücksichtigung des IFRS 16 summierte sich das EBIT auf 57 Mio. EUR und lag damit um 16% unter dem Vorjahreswert. Ursächlich hierfür waren vor allem die rückläufige Umsatzentwicklung sowie eine unverändert hohe Rabattintensität in Nordamerika. Zudem wirkte sich die Weiterbelastung zusätzlicher konzerninterner Aufwendungen mit 4 Mio. EUR negativ auf das Segmentergebnis aus. Die entsprechende EBIT-Marge lag bei 10,2% (2018: 11,9%). → Konzernanhang, Textziffer 25

## Asien/Pazifik

Der Umsatz in der **Region Asien/Pazifik** stieg im abgelaufenen Geschäftsjahr währungsbereinigt um 5%. Dabei legten auch die Umsätze im eigenen Einzelhandel währungsbereinigt um 5% zu. Auf vergleichbarer Fläche stiegen diese sogar im hohen einstelligen Bereich.

### Umsatzentwicklung Asien/Pazifik (in Mio. EUR)

	2019	In % des Umsatzes	2018	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Eigener Einzelhandel	402	92	376	92	7	5
Großhandel	36	8	34	8	5	2
<b>Gesamt</b>	<b>438</b>	<b>100</b>	<b>410</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

In **China** lagen die Umsätze 2019 mit 239 Mio. EUR um 5% über dem Niveau des Vorjahres (2018: 228 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzplus von 3%. Mit zweistelligem Wachstum auf vergleichbarer Fläche entwickelte sich dabei das Geschäft auf dem chinesischen Festland äußerst positiv. In Hongkong sorgten hingegen die politischen Unruhen und Demonstrationen für einen deutlich zweistelligen Umsatzrückgang. Der Umsatz in **Japan** lag mit 59 Mio. EUR um 14% über dem Niveau des Vorjahres (2018: 52 Mio. EUR). Währungsbereinigt verzeichnete dieser Markt einen Umsatzanstieg von 6%. In **Ozeanien** ging der Umsatz aufgrund eines rückläufigen Großhandelsgeschäfts um insgesamt 4% auf 53 Mio. EUR zurück (2018: 56 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Rückgang von 2%. Die Umsätze in **Südostasien** legten im Jahr 2019 deutlich zweistellig zu und summierten sich auf 49 Mio. EUR. Dies entspricht einem Anstieg in Berichtswährung von 21% und einem währungsbereinigten Plus von 16%.

Das **Segmentergebnis** der Region Asien/Pazifik lag mit 94 Mio. EUR um 15% über dem Niveau des Vorjahres. Die korrespondierende EBIT-Marge stieg auf 21,4%. Ohne Berücksichtigung des IFRS 16 erhöhte sich das EBIT um 11% auf 91 Mio. EUR (2018: 82 Mio. EUR). Dabei konnten die höheren Umsätze einen Anstieg der operativen Aufwendungen mehr als kompensieren. Letzterer ergab sich auch aus der Weiterbelastung zusätzlicher konzerninterner Aufwendungen in Höhe von 3 Mio. EUR. Die entsprechende EBIT-Marge stieg auf 20,8% (2018: 20,0%). → **Konzernanhang, Textziffer 25**

## Lizenzen

Die Umsätze im **Lizenzgeschäft** stiegen im Geschäftsjahr 2019 um 10% auf 84 Mio. EUR (2018: 76 Mio. EUR). → **Ertragslage, Umsatz nach Vertriebskanälen**

Das **Ergebnis des Segments** Lizenzen lag aufgrund des erzielten Umsatzanstiegs mit 70 Mio. EUR um 10% über dem Niveau des Vorjahres (2018: 64 Mio. EUR). Die Erstanwendung des IFRS 16 hatte keine Auswirkung auf die Höhe des Segmentergebnisses.

## VERMÖGENSLAGE

- **Erstmalige Anwendung des IFRS 16 führt zu deutlicher Erhöhung der Bilanzsumme**
- **Vorräte auf währungsbereinigter Basis auf Vorjahresniveau**
- **Leichter Anstieg des kurzfristigen operativen Nettovermögens im Verhältnis zum Umsatz**

Die **Bilanzsumme** erhöhte sich im Zuge der erstmaligen Anwendung des IFRS 16 deutlich und belief sich zum Jahresende auf 2.877 Mio. EUR. Wesentlicher Treiber dabei war die in diesem Zusammenhang erstmalige Aktivierung von **Nutzungsrechten an Leasingobjekten** in Höhe von 877 Mio. EUR. Ohne Berücksichtigung des neuen Bilanzierungsstandards stieg die Bilanzsumme um 7 % auf 1.993 Mio. EUR (31. Dezember 2018: 1.858 Mio. EUR). Dies ist insbesondere auf das **Anlagevermögen** zurückzuführen, das sich um 24 % erhöhte. Neben zusätzlichen Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte ist der Anstieg im Wesentlichen auf den Zugang von Sachanlagen im Zuge der vollständigen Anwachsung einer Leasingobjektgesellschaft, bei der HUGO BOSS bislang zusammen mit einer weiteren Partei die gemeinschaftliche Führung ausübte, zurückzuführen. → **Finanzlage, Investitionen, → Konzernanhang, Textziffer 8 und 9**

### Konzernbilanz (Kurzfassung) (in Mio. EUR)

	2019	Auswirkung IFRS 16	2019 ohne Berücksichtigung des IFRS 16	2018
Sachanlagen, immaterielle Vermögenswerte und Nutzungsrechte an Leasingobjekten	1.592	877	714	574
Vorräte	627	0	627	618
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	216	0	216	214
Sonstige Vermögenswerte	310	8	303	305
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	133	0	133	147
<b>Aktiva</b>	<b>2.877</b>	<b>885</b>	<b>1.993</b>	<b>1.858</b>
Eigenkapital	1.002	-7	1.009	981
Rückstellungen und latente Steuern	190	1	189	179
Leasingverbindlichkeiten	957	957	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	315	0	315	295
Sonstige Verbindlichkeiten	196	-66	262	227
Finanzverbindlichkeiten	218	0	218	176
<b>Passiva</b>	<b>2.877</b>	<b>885</b>	<b>1.993</b>	<b>1.858</b>

Der **Anteil der langfristigen Vermögenswerte** erhöhte sich zum 31. Dezember 2019 auf 60 %. Ohne Berücksichtigung des IFRS 16 stieg der Anteil auf 42 % (31. Dezember 2018: 37 %). Dies ist ebenso auf das höhere Anlagevermögen zurückzuführen. Entsprechend lag der **Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte** zum Jahresende bei 40 %. Ohne Berücksichtigung des IFRS 16 belief sich der Anteil auf 58 % und lag damit unter dem Niveau des Vorjahres (31. Dezember 2018: 63 %). Die **Eigenkapitalquote** lag zum Jahresende bei 35 %. Ohne Berücksichtigung des neuen Bilanzierungsstandards belief sich die Eigenkapitalquote auf 51 % und lag damit geringfügig unter dem Vorjahresniveau (31. Dezember 2018: 53 %). → **Konzernabschluss, Konzernbilanz**

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

	<b>2019</b>	2018	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
Vorräte	627	618	1	0
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	216	214	1	-1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	315	295	7	5
<b>Kurzfristiges operatives Nettovermögen</b>	<b>528</b>	<b>537</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>

Auf währungsbereinigter Basis lagen die **Vorräte** auf Vorjahresniveau. Im Einklang mit der Entwicklung des Großhandelsgeschäfts entwickelten sich die **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** währungsbereinigt leicht rückläufig. Die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** stiegen hauptsächlich aufgrund zeitlicher Verschiebungen im Rechnungseingang. Das **kurzfristige operative Nettovermögen** (Trade Net Working Capital) lag damit währungsbereinigt um 3% unter dem Vorjahreswert. Der gleitende Durchschnitt des kurzfristigen operativen Nettovermögens im Verhältnis zum Umsatz auf Basis der letzten vier Quartale belief sich auf 20,1%. Dies entspricht einem Anstieg im Vorjahresvergleich um 40 Basispunkte (2018: 19,7%).

Die **sonstigen Vermögenswerte** lagen um 2% über dem Niveau des Vorjahres. Ohne Berücksichtigung des IFRS 16 reduzierte sich dieser Bilanzposten geringfügig gegenüber dem Wert zum Jahresende 2018. Der Anstieg des Postens **Rückstellungen und passive latente Steuern** um 6% ergibt sich im Wesentlichen aus höheren Pensionsrückstellungen. Die **sonstigen Verbindlichkeiten** entwickelten sich im Jahr 2019 rückläufig. Ohne Berücksichtigung des neuen Bilanzierungsstandards verzeichnete der Posten hingegen einen Anstieg um 15%. Dies ist hauptsächlich auf höhere Ertragsteuerschulden im Zusammenhang mit der steuerlichen Außenprüfung bei der HUGO BOSS AG zurückzuführen.

→ Konzernanhang, Textziffer 17 und 19

Die Summe der **kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten** erhöhte sich zum Bilanzstichtag um 24% auf 218 Mio. EUR (31. Dezember 2018: 176 Mio. EUR). Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die Übernahme eines Darlehens im Rahmen der vollständigen Anwachsung einer Leasingobjektgesellschaft zurückzuführen, bei der HUGO BOSS bislang zusammen mit einer weiteren Partei die gemeinschaftliche Führung ausübte. → Konzernanhang, Textziffer 8 und 20

# FINANZLAGE

- **Deutlicher Anstieg des Free Cashflows aufgrund von Verbesserungen im TNWC**
- **Nettoverschuldung weiter auf niedrigem Niveau**
- **Fokus der Investitionen auf eigenem Stornetzwerk und IT-Infrastruktur**

## Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Das **konzernweite Finanzmanagement** wird zentral durch die Konzern-Treasury-Abteilung gesteuert. Zu den übergeordneten Zielen gehören die Sicherung der finanziellen Flexibilität und Stabilität, die Sicherung der konzernweiten Zahlungsfähigkeit sowie die Steuerung finanzieller Risiken. Dabei umfasst das konzernweite Finanzmanagement neben der Konzernfinanzierung das Cash- und Liquiditätsmanagement, das Management von Marktpreisrisiken sowie das Management von Kontrahentenrisiken. Konzernweit gültige **Treasury-Grundsätze** regeln dabei sämtliche treasuryrelevanten Sachverhalte wie etwa die Genehmigung von Bankbeziehungen, den Umgang mit Finanzierungsvereinbarungen, das Liquiditäts- und Anlagemanagement sowie das Management von Währungs- und Zinsrisiken.

Bei der Auswahl der Finanzierungsinstrumente im Rahmen der **Konzernfinanzierung** werden Faktoren wie die Marktkapazität, Finanzierungskosten, Kreditauflagen und Fälligkeiten berücksichtigt. Externe Kredite werden im Rahmen eines **„Inhouse-Bank“-Konzepts** zentral und hauptsächlich in der Konzernwährung Euro aufgenommen. Der Finanzierungsbedarf der Konzerngesellschaften wird im Wesentlichen über konzerninterne Darlehen in der jeweiligen Landeswährung gedeckt. Dadurch werden Größenvorteile genutzt und Kapitalkosten minimiert. Vereinzelt werden zudem Kreditlinien mit lokalen Banken vereinbart, um rechtlichen, steuerlichen oder sonstigen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen. Die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns sind generell unbesichert und gegebenenfalls mit marktüblichen Verpflichtungen verbunden, die quartalsweise überprüft werden.

Die wichtigste Liquiditätsquelle des Konzerns stellen die Mittelzuflüsse aus seiner operativen Geschäftstätigkeit dar. Im Zuge des **Cash- und Liquiditätsmanagements** optimiert und zentralisiert die Konzern-Treasury-Abteilung diese Zahlungsströme. In der Regel transferieren Konzerngesellschaften überschüssige Liquidität etwa im Rahmen eines Cash-Pooling-Verfahrens an die „Inhouse-Bank“. So können Liquiditätsüberschüsse einzelner Konzerngesellschaften zur Deckung des Finanzierungsbedarfs anderer genutzt werden. Dieser konzerninterne Finanzausgleich reduziert den externen Finanzierungsbedarf und senkt so den Nettozinsaufwand.

Ziel des **Managements von Marktpreisrisiken** ist es, die Auswirkungen von Zins- und Währungsschwankungen auf den Cashflow zu begrenzen. Der Einsatz von Hedging-Instrumenten, zu denen etwa Devisentermingeschäfte, Devisenswaps oder Zinsswaps gehören, soll den Konzern gegen ungünstige Kursentwicklungen absichern. → **Risikobericht, Bedeutende finanzielle Risiken**

Das **Kontrahentenrisiko** gegenüber Finanzinstituten entsteht im Wesentlichen bei der Anlage liquider Mittel im Rahmen des Cash- und Liquiditätsmanagements sowie beim Abschluss derivativer Finanzinstrumente im Rahmen des Zins- und Währungsmanagements. Bei Handelsgeschäften achtet der Konzern auf eine möglichst breite Streuung der Volumina sowie darauf, Finanzinstrumente generell nur mit Kontrahenten sehr guter Bonität abzuschließen.

## Kapitalstruktur und Finanzierung

HUGO BOSS hat seine finanzielle Flexibilität durch einen revolvingierenden **Konsortialkredit** in Höhe von 450 Mio. EUR bis Oktober 2022 gesichert. Der Konsortialkreditvertrag enthält eine marktübliche Vereinbarung zur Einhaltung der Kennziffer (Covenant) der **Finanzierungsstärke**, die als Verhältnis von Nettoverschuldung zu operativem Gewinn (EBITDA vor Sondereffekten) definiert ist. Zum Bilanzstichtag befand sich die Kennzahl mit einem Wert von 0,2 weiterhin deutlich unter dem maximal zulässigen Höchstwert (31. Dezember 2018: 0,0). Die ursprünglich im Konsortialkreditvertrag festgelegte Ermittlung und einzuhaltende Höhe der Finanzierungsstärke schließt Auswirkungen etwaiger Änderungen von Bilanzierungsstandards auf die Kennziffer explizit aus. Somit bleibt sie auch von den Auswirkungen des seit 2019 anzuwendenden IFRS 16 auf die Kennzahl EBITDA vor Sondereffekten unberührt. Zum Bilanzstichtag wurde der Konsortialkredit nicht in Anspruch genommen (31. Dezember 2018: Inanspruchnahme in Höhe von 35 Mio. EUR). → **Konzernanhang, Textziffer 15**

Zur weiteren Liquiditätssicherung verfügt der Konzern über **bilaterale Kreditlinien** im Gesamtvolumen von 227 Mio. EUR (31. Dezember 2018: 217 Mio. EUR), von denen aufgrund günstiger Zinskonditionen zum 31. Dezember 2019 215 Mio. EUR beansprucht wurden (31. Dezember 2018: 134 Mio. EUR). Die darin enthaltenen variabel verzinsten Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 115 Mio. EUR (31. Dezember 2018: 138 Mio. EUR) unterliegen größtenteils einer kurzfristigen Zinsbindung. Zum Bilanzstichtag waren 7 Mio. EUR dieser Verbindlichkeiten durch Zinsswaps gegen einen Zinsanstieg gesichert (31. Dezember 2018: 8 Mio. EUR). → **Risikobericht, Bedeutende finanzielle Risiken, → Konzernanhang, Textziffer 20**

Neben den ungenutzten Kreditlinien in Höhe von 462 Mio. EUR (31. Dezember 2018: 498 Mio. EUR) verfügte der Konzern zum Bilanzstichtag über 133 Mio. EUR **liquide Mittel** (31. Dezember 2018: 147 Mio. EUR). → **Finanzlage, Kapitalflussrechnung**

Insgesamt belief sich das **Fremdkapital** zum Geschäftsjahresende auf 1.887 Mio. EUR. Dies entspricht einem Anteil an der Bilanzsumme von 65%. Davon entfielen 957 Mio. EUR auf nach IFRS 16 im Jahr 2019 erstmalig bilanzierte kurz- und langfristige **Leasingverbindlichkeiten**. Diese stehen hauptsächlich im Zusammenhang mit der Anmietung von Einzelhandelsstandorten, Logistik- und Verwaltungsimmobilien. Die **kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten** summierten sich auf 218 Mio. EUR. (31. Dezember 2018: 176 Mio. EUR). Ohne Berücksichtigung des IFRS 16 belief sich das Fremdkapital auf insgesamt 984 Mio. EUR beziehungsweise anteilig auf 49% (31. Dezember 2018: 878 Mio. EUR beziehungsweise 47%). → **Vermögenslage, → Konzernanhang, Textziffer 8 und 9**

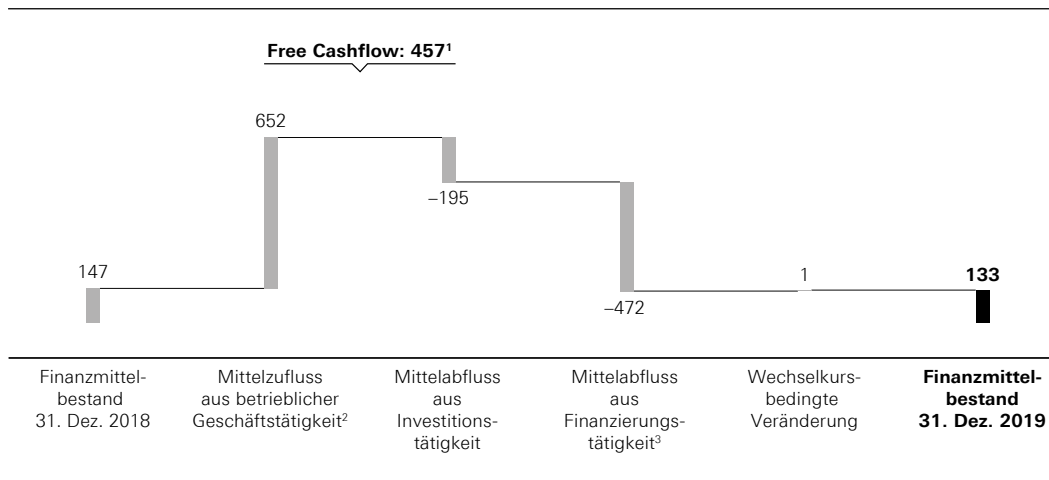
## Kapitalflussrechnung

	Kapitalflussrechnung (in Mio. EUR)			2018
	2019	Auswirkung IFRS 16	2019 ohne Berücksichtigung des IFRS 16	
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit	652	250	402	322
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-195	0	-195	-152
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-472	-250	-223	-139
<b>Veränderung Finanzmittelbestand</b>	<b>-14</b>	<b>0</b>	<b>-14</b>	<b>31</b>
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	147	0	147	116
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	133	0	133	147

Durch die währungsbereinigte Darstellung der Kapitalflussrechnung lassen sich die Werte nicht aus der Konzernbilanz ableiten. Der betrachtete Finanzmittelbestand entspricht der Bilanzposition „Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente“.

Der **Free Cashflow**, der sich aus dem Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit und aus dem Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit ermittelt, summierte sich im Geschäftsjahr 2019 auf 457 Mio. EUR. Ohne Berücksichtigung der Auswirkungen des IFRS 16 lag der Free Cashflow bei 207 Mio. EUR und damit 22% über dem Vorjahr (2018: 170 Mio. EUR). Dies ist im Wesentlichen auf Verbesserungen im kurzfristigen operativen Nettovermögen zurückzuführen.

### Veränderung des Finanzmittelbestands (in Mio. EUR)



<sup>1</sup> Free Cashflow ohne Berücksichtigung des IFRS 16: 207 Mio. EUR.

<sup>2</sup> Davon Auswirkung IFRS 16: 250 Mio. EUR.

<sup>3</sup> Davon Auswirkung IFRS 16: -250 Mio. EUR.

Aufgrund der Erstanwendung des IFRS 16 erhöhte sich der **Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit** im Jahr 2019 deutlich. Auch ohne Berücksichtigung der Auswirkungen des IFRS 16 lag der Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit mit 402 Mio. EUR um 25% über dem Vorjahreswert (2018: 322 Mio. EUR). Hierzu trug insbesondere eine deutliche Reduzierung des Mittelabflusses aus der Veränderung des kurzfristigen operativen Nettovermögens bei. Dabei wirkte sich insbesondere das im Vorjahresvergleich stabile Vorratsvermögen positiv aus. Das geringere operative Ergebnis konnte dadurch mehr als ausgeglichen werden.

Der **Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit** lag mit 195 Mio. EUR um 28% über dem Vorjahresniveau (2018: 152 Mio. EUR). Dies ist vor allem auf im Vergleich zum Vorjahr höhere Investitionen in Sachanlagen zurückzuführen. → **Finanzlage, Investitionen**

Die Erstanwendung des IFRS 16 führte zu einer signifikanten Erhöhung des **Mittelabflusses aus Finanzierungstätigkeit**. Auch ohne Berücksichtigung des IFRS 16 lag er mit 223 Mio. EUR deutlich über dem Vorjahreswert (2018: 139 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf eine Tilgung kurz- und langfristiger Finanzverbindlichkeiten im Berichtszeitraum zurückzuführen (2018: Mittelzufluss aus der Aufnahme kurz- und langfristiger Finanzverbindlichkeiten). Der Mittelabfluss in Zusammenhang mit der Dividendenausschüttung lag mit 186 Mio. EUR leicht über dem Niveau des Vorjahres (2018: 183 Mio. EUR).

## Nettoverschuldung

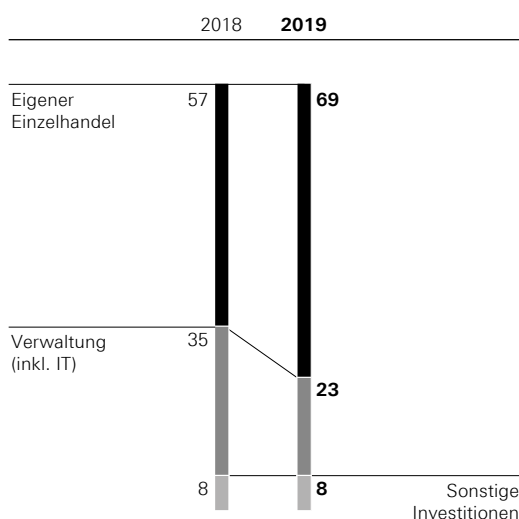
Die **Nettoverschuldung**, die sich als Summe aller Finanz- und Leasingverbindlichkeiten abzüglich des Finanzmittelbestands ergibt, belief sich zum Ende des Geschäftsjahrs 2019 auf 1.040 Mio. EUR. Die Anwendung des IFRS 16 führte aufgrund der erstmaligen Einbeziehung von Leasingverbindlichkeiten im Geschäftsjahr 2019 zu einem deutlichen Anstieg der Nettoverschuldung. Ohne Berücksichtigung des IFRS 16 lag die Kennzahl mit 83 Mio. EUR geringfügig über dem Vorjahr (31. Dezember 2018: 22 Mio. EUR). Dies ist vor allem auf die im Vorjahresvergleich höheren Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten zurückzuführen. Letztere stiegen hauptsächlich aufgrund der Übernahme eines Darlehens im Rahmen der vollständigen Anwachsung einer Leasingobjektgesellschaft, bei der HUGO BOSS bislang zusammen mit einer weiteren Partei die gemeinschaftliche Führung ausübte.

→ **Vermögenslage, → Konzernanhang, Textziffer 8**

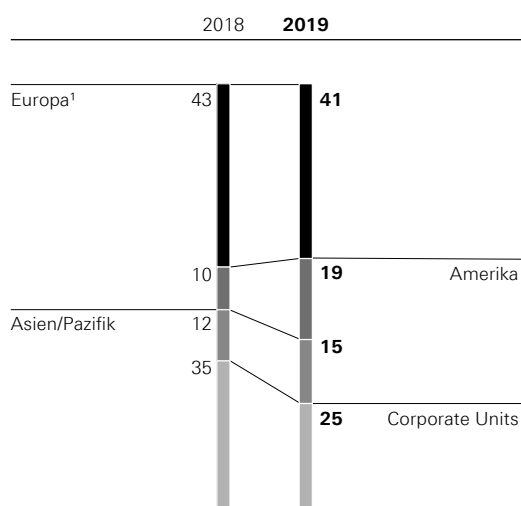
## Investitionen

HUGO BOSS hat im abgelaufenen Geschäftsjahr 192 Mio. EUR in **Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte** investiert (2018: 155 Mio. EUR). Das Investitionsvolumen war damit deutlich höher als im Vorjahr. Ausschlaggebend dafür waren vor allem höhere Investitionen in die Modernisierung des eigenen Einzelhandelsnetzwerks sowie selektive Storeeröffnungen.

**Investitionen nach Funktionsbereichen** (in %)



**Investitionen nach Regionen** (in %)



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



Mit einer Investitionssumme von 134 Mio. EUR bildete das eigene Einzelhandelsnetzwerk einen Schwerpunkt der Investitionstätigkeit (2018: 89 Mio. EUR). Dabei entfielen 77 Mio. EUR auf die **Renovierung und Modernisierung** bestehender Standorte (2018: 45 Mio. EUR). Im Mittelpunkt stand dabei die kontinuierliche Optimierung des weltweiten Einzelhandelsnetzwerks und die damit verbundene konsequente Modernisierung von BOSS Stores. So präsentiert sich seit verganginem Oktober auch der weltweit größte BOSS Flagship-Store auf den Pariser Champs-Élysées im neuesten Storekonzept. Zusätzlich wurden 56 Mio. EUR in selektive **Neueröffnungen** eigener Einzelhandelsgeschäfte investiert (2018: 44 Mio. EUR). Ein deutlich zweistelliger Betrag entfiel dabei auf Investitionen für den Neubau des weltweit größten Outlets von HUGO BOSS am Standort Metzingen, dessen Eröffnung im September 2019 erfolgte.

Die Investitionen in den **Verwaltungsbereich** beliefen sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 44 Mio. EUR (2018: 54 Mio. EUR). Darin enthalten sind vor allem Investitionen in die **IT-Infrastruktur** in Höhe von 34 Mio. EUR (2018: 36 Mio. EUR) sowie Investitionen in die Modernisierung von Verwaltungsgebäuden, auch im Zuge des Projekts „New Ways of Working“. → **Mitarbeiter**

**Sonstige Investitionen** in die Produktions-, Logistik- und Vertriebsstruktur sowie in Forschung und Entwicklung beliefen sich 2019 auf 15 Mio. EUR (2018: 12 Mio. EUR). Der Anstieg zum Vorjahr ist hauptsächlich auf Investitionen in die Erweiterung der Logistikkapazitäten zurückzuführen, auch im Zusammenhang mit der Ausweitung von Online-Partnerschaften im Konzessionsmodell.

Die **kumulierten Abschreibungen** auf das Anlagevermögen unter Einbeziehung von aktivierten Eigenleistungen beliefen sich im Geschäftsjahr 2019 auf 1.237 Mio. EUR. Ohne Berücksichtigung des IFRS 16 summierten sich die kumulierten Abschreibungen auf 1.017 Mio. EUR (2018: 963 Mio. EUR). Die bestehenden **Verpflichtungen aus begonnenen Investitionsvorhaben** beliefen sich zum 31. Dezember 2019 auf 0 Mio. EUR (31. Dezember 2018: 9 Mio. EUR). → **Konzernanhang, Textziffer 8**

# HUGO BOSS AG

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

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

## Ertragslage

**Gewinn- und Verlust-Rechnung HUGO BOSS AG** (in Mio. EUR)

	2019	In % des Umsatzes	2018	In % des Umsatzes	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>1.316</b>	<b>100,0</b>	<b>1.306</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>
Umsatzkosten	-874	-66,4	-853	-65,3	-2
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>441</b>	<b>33,5</b>	<b>453</b>	<b>34,7</b>	<b>-3</b>
Vertriebskosten	-290	-22,0	-312	-23,9	7
Allgemeine Verwaltungskosten	-130	-9,9	-126	-9,6	-3
Sonstige betriebliche Erträge	96	7,3	91	6,9	5
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-66	-5,0	-69	-5,3	4
<b>Ergebnis aus Betriebstätigkeit</b>	<b>51</b>	<b>3,9</b>	<b>37</b>	<b>2,8</b>	<b>38</b>
Beteiligungsergebnis	202	15,3	219	16,8	-7
Zinsergebnis	-13	-1,0	-11	-0,8	-18
Ertragsteuern und sonstige Steuern	-71	-5,4	-50	-3,8	-42
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>169</b>	<b>12,8</b>	<b>196</b>	<b>15,0</b>	<b>-14</b>
Einstellung in (-)/Entnahme aus (+) anderen Gewinnrücklagen	21	1,6	-10	-0,7	>100
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	4	0,3	4	0,3	0
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>194</b>	<b>14,7</b>	<b>190</b>	<b>14,6</b>	<b>2</b>

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

**Umsatz nach Regionen** (in Mio. EUR)

	2019	In % des Umsatzes	2018	In % des Umsatzes	Veränderung in %
Europa	1.070	81	1.028	79	4
Amerika	139	11	181	14	-23
Asien/Pazifik	107	8	97	7	10
<b>Gesamt</b>	<b>1.316</b>	<b>100</b>	<b>1.306</b>	<b>100</b>	<b>1</b>

Im abgelaufenen Geschäftsjahr glichen höhere **Umsätze mit Tochtergesellschaften** in den Regionen Europa und Asien/Pazifik einen Rückgang der Umsätze mit Tochtergesellschaften in Amerika mehr als aus. Der **Umsatz mit Dritten** in der Region Europa reduzierte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 2% auf 482 Mio. EUR (2018: 492 Mio. EUR).

**Umsatz nach Marken** (in Mio. EUR)

	2019	In % des Umsatzes	2018	In % des Umsatzes	Veränderung in %
BOSS	972	74	993	76	-2
HUGO	219	17	219	17	0
Sonstige Leistungen	125	9	94	7	33
<b>Gesamt</b>	<b>1.316</b>	<b>100</b>	<b>1.306</b>	<b>100</b>	<b>1</b>

Der Umsatzrückgang der Marke **BOSS** steht im Zusammenhang mit der rückläufigen Umsatzentwicklung der amerikanischen Konzerngesellschaften. Beim Verkauf an Tochtergesellschaften in den Regionen Europa und Asien/Pazifik konnte BOSS hingegen Umsatzzuwächse verzeichnen. Der Anstieg der **Umsätze aus sonstigen Leistungen** ergab sich im Zuge einer Weiterbelastung zusätzlicher konzerninterner Aufwendungen an die Tochtergesellschaften. Diese steht im Zusammenhang mit einer im Jahr 2019 erfolgten Bündelung zusätzlicher Funktionen bei der HUGO BOSS AG. → **Ertragslage, Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

Das **Bruttoergebnis vom Umsatz** lag unter dem Vorjahreswert. Folglich entwickelte sich auch die Bruttoergebnismarge leicht rückläufig. Der Rückgang der **Vertriebskosten** reflektiert vor allem die im Jahr 2019 erfolgte Weiterbelastung zusätzlicher konzerninterner Aufwendungen an die Tochtergesellschaften sowie geringere Personal- und Marketingaufwendungen. Der leichte Anstieg der **allgemeinen Verwaltungskosten** resultiert hauptsächlich aus höheren Aufwendungen im Zusammenhang mit Veränderungen im Management des Unternehmens. Die **sonstigen betrieblichen Erträge** lagen im Wesentlichen aufgrund höherer Erlöse aus der Weiterbelastung von Kosten und Leistungen an verbundene Unternehmen über dem Vorjahresniveau. Der Rückgang der **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** ergibt sich vor allem aus geringeren aperiodischen Aufwendungen aus konzerninternen Weiterbelastungen an die HUGO BOSS AG. Der Posten beinhaltet im Wesentlichen Forschungs- und Entwicklungskosten sowie Forderungsabwertungen und Fremdwährungseffekte.

Das **Beteiligungsergebnis** lag im Jahr 2019 um 7% unter dem Wert des Vorjahres. Die Erträge aus Beteiligungen in Höhe von 121 Mio. EUR (2018: 113 Mio. EUR) betreffen wie im Vorjahr vor allem den Jahresüberschuss der HUGO BOSS Trade Mark Management GmbH & Co. KG, der entsprechend den gesellschaftsvertraglichen Regelungen auf das Darlehenskonto der Kommanditistin HUGO BOSS AG gutgeschrieben wird, sowie die Dividendenzahlung der HUGO BOSS Textile Industry Ltd. Die Erträge aus Gewinnabführungsverträgen mit Tochtergesellschaften beliefen sich auf 81 Mio. EUR

(2018: 104 Mio. EUR) und ergaben sich wie im Vorjahr aus einer Gewinnabführung der HUGO BOSS Internationale Beteiligungs-GmbH, Metzingen, die im Geschäftsjahr 2019 Dividendenerträge von der HUGO BOSS Holding Netherlands B.V. erhalten hat.

Der Anstieg der **Steuerquote** auf 30% ist im Wesentlichen auf Aufwendungen aus Ertragsteuern im Zusammenhang mit der steuerlichen Außenprüfung für die Jahre 2012 bis 2015 einschließlich der Folgewirkung zurückzuführen (2018: 20%).

## Vermögens- und Finanzlage

Das **Anlagevermögen** erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 14% auf 1.014 Mio. EUR (31. Dezember 2018: 889 Mio. EUR). Der Anstieg ist im Wesentlichen auf den Zugang von Sachanlagen infolge der Anwachsung einer Leasingobjektgesellschaft zurückzuführen, bei der das Unternehmen bislang zusammen mit einer weiteren Partei die gemeinschaftliche Führung ausübte. Daneben trugen **Investitionen** in den Standort Metzingen, allen voran für den Neubau des weltweit größten Outlets von HUGO BOSS zum Anstieg des Anlagevermögens bei.

### Kurzfristiges operatives Nettovermögen (in Mio. EUR)

	2019	2018	Veränderung in %
Vorräte	186	200	-7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	19	26	-27
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	117	119	-2
<b>Kurzfristiges operatives Nettovermögen</b>	<b>88</b>	<b>107</b>	<b>-18</b>

Das **kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital)** lag zum Jahresende um 18% unter dem Niveau des Vorjahres. Dies ist im Wesentlichen auf einen Rückgang der **Vorräte** im Zuge des konsequenten Managements des Vorratsvermögens zurückzuführen. Die HUGO BOSS AG ist Lieferant für die weltweiten Vertriebsgesellschaften des Konzerns. Im Zuge des rückläufigen Großhandelsgeschäfts des Konzerns im Geschäftsjahr 2019 lagen auch die **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** der HUGO BOSS AG zum Jahresende unter dem Vorjahresniveau. Die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** lagen in etwa auf dem Niveau des Vorjahres.

Die **Forderungen gegen verbundene Unternehmen** lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 mit 39 Mio. EUR nur geringfügig unter dem Vorjahresniveau (2018: 41 Mio. EUR). Die **Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen** beliefen sich wie im Vorjahr auf 301 Mio. EUR. Die **Rückstellungen** erhöhten sich auf 156 Mio. EUR (31. Dezember 2018: 116 Mio. EUR). Der Anstieg steht im Zusammenhang mit der steuerlichen Außenprüfung für die Jahre 2012 bis 2015 einschließlich der Folgewirkung. Die **Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten** lagen zum Ende des Jahres bei 97 Mio. EUR (2018: 19 Mio. EUR). Der Anstieg im Wesentlichen auf den Zugang von Sachanlagen im Zuge der vollständigen Anwachsung einer Leasingobjektgesellschaft, bei der die HUGO BOSS AG bislang zusammen mit einer weiteren Partei die gemeinschaftliche Führung ausübte, zurückzuführen.

Der **Finanzmittelbestand** als Summe aus Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten lag zum 31. Dezember 2019 unverändert bei 3 Mio. EUR (31. Dezember 2018: 3 Mio. EUR). Der Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit lag über dem Niveau des Vorjahres. Dies ist im Wesentlichen auf Verbesserungen im kurzfristigen operativen Nettovermögen zurückzuführen. Wesentliche Mittelabflüsse ergaben sich im Zusammenhang mit der Investitionstätigkeit des Unternehmens sowie aus der **Dividendenausschüttung** für das Geschäftsjahr 2018. Letztere lag mit 186 Mio. EUR leicht über dem Niveau des Vorjahres (2018 für das Geschäftsjahr 2017: 183 Mio. EUR).

# PROGNOSEBERICHT

- **Ausblick des Geschäftsverlaufs berücksichtigt Einschätzung des Managements zu den voraussichtlichen finanziellen Auswirkungen der Ausbreitung des Coronavirus**
- **Entwicklung des Konzernumsatzes im Jahr 2020 in einer Spanne von währungsbereinigt 0% bis +2% erwartet**
- **EBIT soll sich 2020 auf einen Betrag zwischen 320 Mio. EUR und 350 Mio. EUR belaufen**

## Nachtrag

Zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts am 20. Februar 2020 war das Geschäft von HUGO BOSS durch die **Ausbreitung des neuartigen Coronavirus** und die damit verbundenen Einschränkungen des öffentlichen Lebens, allen voran auf dem chinesischen Festland, wesentlich beeinträchtigt. So war ein Großteil der eigenen Einzelhandelsgeschäfte auf dem chinesischen Festland, in Hongkong und in Macau seit Ende Januar entweder geschlossen oder operierte mit stark eingeschränkten Öffnungszeiten. Zudem verzeichnete das Unternehmen im gleichen Zeitraum einen spürbaren Rückgang der mit chinesischen Touristen erzielten Umsätze in weiteren wichtigen Märkten.

Vor diesem Hintergrund und aufgrund der zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts vorherrschenden großen Unsicherheit mit Blick auf den weiteren Verlauf der Situation geht HUGO BOSS davon aus, dass sich die wirtschaftlichen Folgen der Ausbreitung des Coronavirus sehr wahrscheinlich wesentlich auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Unternehmens im Jahr 2020 auswirken werden. Die im Verlauf dieses Kapitels dargestellten Einschätzungen hinsichtlich des zu erwartenden Geschäftsverlaufs von HUGO BOSS im Jahr 2020 berücksichtigen dies. Dabei geht das Unternehmen mitunter von einer schrittweisen Normalisierung der Situation bis zur Jahresmitte aus. Etwaige darüberhinausgehende negative Auswirkungen können dazu führen, dass die tatsächlichen Ergebnisse des Geschäftsjahrs 2020 von den prognostizierten Werten abweichen. → **Risiko- und Chancenbericht, Bedeutende externe Risiken**

## Ausblick

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

**Konjunkturelle und branchenspezifische Entwicklungen** beeinflussen maßgeblich die operative und finanzwirtschaftliche Entwicklung von HUGO BOSS. Die vom Konzern getroffenen Prognosen zum erwarteten Geschäftsverlauf basieren folglich auf bestimmten Annahmen hinsichtlich der Entwicklung von Weltwirtschaft und Branche. Diese wurden jedoch Quellen entnommen, die vor der Ausbreitung des Coronavirus veröffentlicht worden sind. Diese ursprünglichen Annahmen sind im Folgenden dargestellt. Die im Anschluss daran dargestellten Einschätzungen hinsichtlich des zu erwartenden Geschäftsverlaufs von HUGO BOSS im Jahr 2020 berücksichtigen zusätzlich eine Einschätzung der finanziellen Auswirkungen des Coronavirus auf das Unternehmen.

### **Ausblick für die Weltwirtschaft**

In seiner Publikation vom 20. Januar 2020 rechnet der IWF für das Jahr 2020 mit einer moderaten Belebung des Wachstums der **Weltwirtschaft** auf 3,3% (2019: 2,9%). Der Ausblick basiert auf der Annahme einer höheren Wachstumsdynamik vieler wichtiger Schwellenländer. Hingegen sollte sich das Wachstum in vielen Industriestaaten sowie in China 2020 weiter verlangsamen. Zunehmende geopolitische Spannungen und eine weitere Eskalation globaler Handelskonflikte werden als wesentliche Risiken für die Entwicklung der Weltwirtschaft angesehen.

Laut Schätzung des IWF dürfte sich das Wachstum in der **Eurozone** im Jahr 2020 auf 1,3% belaufen und damit nur leicht über dem im Vorjahr erzielten Wert liegen (2019: 1,2%). Eine erwartete Verbesserung der Auslandsnachfrage sollte das Wachstum dabei unterstützen. Unter der Annahme eines geordneten Brexits wird auch für die Wirtschaft **Großbritanniens** eine leichte Verbesserung des Wachstums auf 1,4% erwartet (2019: 1,3%). In den **USA** dürfte sich das Wirtschaftswachstum hingegen auf voraussichtlich 2,0% reduzieren (2019: 2,3%). Der Rückgang reflektiert in erster Linie die Rückkehr zu einer neutralen Fiskalpolitik sowie die erwartete Abschwächung der positiven Effekte der Niedrigzinspolitik. Das Wachstum in **China** dürfte sich laut Einschätzung des IWF ebenfalls leicht abschwächen und voraussichtlich auf 6,0% belaufen (2019: 6,1%). Der beabsichtigte Abbau von Einfuhrzöllen sollte sich dabei positiv auf die Wachstumsdynamik auswirken und die konjunkturelle Verlangsamung etwas abmildern.

### **Branchenausblick**

Einer im November 2019 gemeinsam von The Business of Fashion und der Unternehmensberatung McKinsey & Company veröffentlichten Studie zufolge wird die **globale Bekleidungsindustrie** im Jahr 2020 voraussichtlich um 3% bis 4% und damit schwächer als noch im Vorjahr wachsen (2019: 3,5% bis 4,5%). Für das **gehobene Premiumsegment der Bekleidungsindustrie**, das den besten Vergleichsmaßstab für HUGO BOSS darstellt, wird ebenfalls mit einer gegenüber dem Vorjahr geringeren Wachstumsrate in Höhe von 2,5% bis 3,5% gerechnet (2019: 3% bis 4%). Die erwartete Verlangsamung resultiert aus einer zunehmenden Zurückhaltung der Konsumenten vor dem Hintergrund anhaltender makroökonomischer und politischer Unsicherheiten sowie der unverändert andauernden Bedrohung durch Handelskonflikte. → **Gesamtwirtschaftliche Lage und Branchenentwicklung**

In den Industrieländern **Europas** sollte sich die Branche im Jahr 2020 leicht schwächer als noch im Vorjahr entwickeln. Es wird ein Branchenwachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich erwartet. Dabei sollten die global wirtschaftlich angespannte Situation und die verbleibenden Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Brexit wachstumsdämpfend wirken. Für die Region **Amerika** wird damit gerechnet, dass sich die Branchenentwicklung im Jahr 2020 auf ein Wachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich abschwächt. Dabei wird erwartet, dass die Konsumausgaben vor dem Hintergrund der anhaltenden Handelskonflikte und der bevorstehenden Präsidentschaftswahl in den USA langsamer als im Vorjahr wachsen. In den Schwellenländern **Asiens** sollte sich das Branchenwachstum im Jahr 2020 laut The Business of Fashion und McKinsey & Company vor dem Hintergrund einer Abschwächung des Konsumklimas ebenfalls leicht verlangsamen und im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich bewegen. Dabei sollte sich das chinesische Festland besser entwickeln als das zuletzt von politischen Unruhen geprägte Hongkong. Für die Industrieländer Asiens wird wie im Vorjahr ein Wachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich prognostiziert.

### **Ausblick für den HUGO BOSS Konzern**

Die Prognoseaussagen für das Geschäftsjahr 2020 berücksichtigen allesamt die **Auswirkungen des IFRS 16**. Basis bilden dabei die jeweiligen Ergebnisgrößen des Geschäftsjahres 2019, ebenfalls unter Einbezug der Auswirkungen des IFRS 16.

Vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen und unter Einbezug der im Abschnitt „Nachtrag“ dieses Kapitels dargestellten Einschätzung zu den voraussichtlichen finanziellen Auswirkungen des Coronavirus geht HUGO BOSS davon aus, dass sich der **Konzernumsatz** im Jahr 2020 in einer Spanne von währungsbereinigt 0% bis +2% entwickeln wird. Dabei wird das Wachstum voraussichtlich regional uneinheitlich ausfallen. Während der Konzern für **Europa** von einem währungsbereinigten Anstieg im niedrigen einstelligen Prozentbereich ausgeht, ist für die Region **Amerika** mit einer ungefähr stabilen Entwicklung der währungsbereinigten Umsätze zu rechnen. Dabei dürfte das Großhandelsgeschäft in Nordamerika insbesondere im ersten Halbjahr 2020 von einem anhaltend herausfordernden Marktumfeld geprägt sein. Für die Region **Asien/Pazifik** rechnet das Unternehmen aufgrund der wirtschaftlichen Auswirkungen des Coronavirus auf Gesamtjahressicht mit einem Rückgang der währungsbereinigten Umsätze im einstelligen Prozentbereich.

Für den **eigenen Einzelhandel** geht der Konzern im Jahr 2020 von einem währungsbereinigten Umsatzanstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich aus. Dabei werden die Intensivierung von Online-Partnerschaften im Rahmen des Konzessionsmodells sowie die im Jahr 2019 abgeschlossenen Renovierungen strategisch wichtiger BOSS Geschäfte zum Umsatzwachstum des eigenen Einzelhandels beitragen. Für das **Großhandelsgeschäft** wird mit einem Rückgang der währungsbereinigten Umsätze im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich gerechnet. Dies wird vor allem eine Folge der erwarteten Umsatzverschiebung vom Großhandelsgeschäft zum eigenen Einzelhandel im Zusammenhang mit der Intensivierung des Online-Konzessionsmodells, sein. → **Konzernstrategie, Fokus auf Umsetzung der strategischen Wachstumstreiber**

HUGO BOSS erwartet, dass das **operative Ergebnis (EBIT)** im Jahr 2020 in einer Spanne zwischen 320 Mio. EUR und 350 Mio. EUR liegen wird (2019: 344 Mio. EUR), wobei die letztendliche Umsatzentwicklung maßgeblich für die Höhe des zu erwartenden EBIT sein wird. Für das **Konzernergebnis** rechnet das Unternehmen mit einem Anstieg um bis zu 10%. Dabei rechnet der Konzern auch mit einer Verbesserung der Konzernsteuerquote.

Vor dem Hintergrund der anhaltenden Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Ausbreitung des Coronavirus geht HUGO BOSS davon aus, dass sich das **kurzfristige operative Nettovermögen im Verhältnis zum Umsatz** im Jahr 2020 um etwa 50 Basispunkte erhöhen wird. Die **Investitionen** werden sich 2020 voraussichtlich auf 140 Mio. EUR bis 160 Mio. EUR summieren (2019: 192 Mio. EUR). Der Rückgang der Investitionstätigkeit ist dabei vor allem auf nicht wiederkehrende Investitionen für den Neubau des weltweit größten Outlets von HUGO BOSS am Standort Metzingen zurückzuführen. Die Schwerpunkte der Investitionstätigkeit werden unverändert der eigene Einzelhandel sowie die IT-Infrastruktur des Konzerns bilden.

Vorstand und Aufsichtsrat beabsichtigen der Hauptversammlung am 7. Mai 2020 eine **Dividende** von 2,75 EUR je Aktie für das Geschäftsjahr 2019 vorzuschlagen (2018: 2,70 EUR). Der Vorschlag entspricht einer Ausschüttungsquote von 93% des auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallenden Konzernergebnisses im Jahr 2019 (2018: 79%). Sofern die Aktionäre dem Vorschlag zustimmen, wird die Dividende am 12. Mai 2020 ausgezahlt. Basierend auf der Anzahl der am Jahresende ausstehenden Aktien wird die **Ausschüttungssumme** 190 Mio. EUR betragen (2018: 186 Mio. EUR).

**Ausblick für das Jahr 2020**

	<b>Ergebnis 2019<sup>1</sup></b>	Prognose 2020 <sup>1</sup>
Konzernumsatz <sup>2</sup>	Anstieg um 2% auf 2.884 Mio. EUR	Entwicklung in einer Spanne von 0% bis +2%
Umsatzentwicklung nach Regionen <sup>2</sup>		
Europa	Anstieg um 4% auf 1.803 Mio. EUR	Anstieg im niedrigen einstelligen Prozentbereich
Amerika	Rückgang um 7% auf 560 Mio. EUR	Ungefähr stabile Entwicklung
Asien/Pazifik	Anstieg um 5% auf 438 Mio. EUR	Rückgang im einstelligen Prozentbereich
Umsatzentwicklung nach Vertriebskanälen <sup>2</sup>		
Eigener Einzelhandel	Anstieg um 4% auf 1.869 Mio. EUR	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich
Großhandel	Rückgang um 3% auf 931 Mio. EUR	Rückgang im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich
Operatives Ergebnis (EBIT)	Rückgang um 1% auf 344 Mio. EUR	320 Mio. EUR bis 350 Mio. EUR
Konzernergebnis	Rückgang um 13% auf 205 Mio. EUR	Anstieg um bis zu 10%
Kurzfristiges operatives Nettovermögen im Verhältnis zum Umsatz	Anstieg um 40 Basispunkte auf 20,1%	Anstieg um etwa 50 Basispunkte
Investitionen	192 Mio. EUR	140 Mio. EUR bis 160 Mio. EUR

<sup>1</sup> Unter Berücksichtigung der Auswirkungen des IFRS 16.

<sup>2</sup> Auf währungsbereinigter Basis.



# RISIKO- UND CHANCENBERICHT

- **Transparenter Umgang mit Risiken im Rahmen des Risikomanagementsystems**
- **Keine bestandsgefährdenden Risiken identifiziert**
- **Nutzung unternehmerischer Chancen wichtiges Element zur Sicherstellung nachhaltig profitablen Wachstums**

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

## Risikobericht

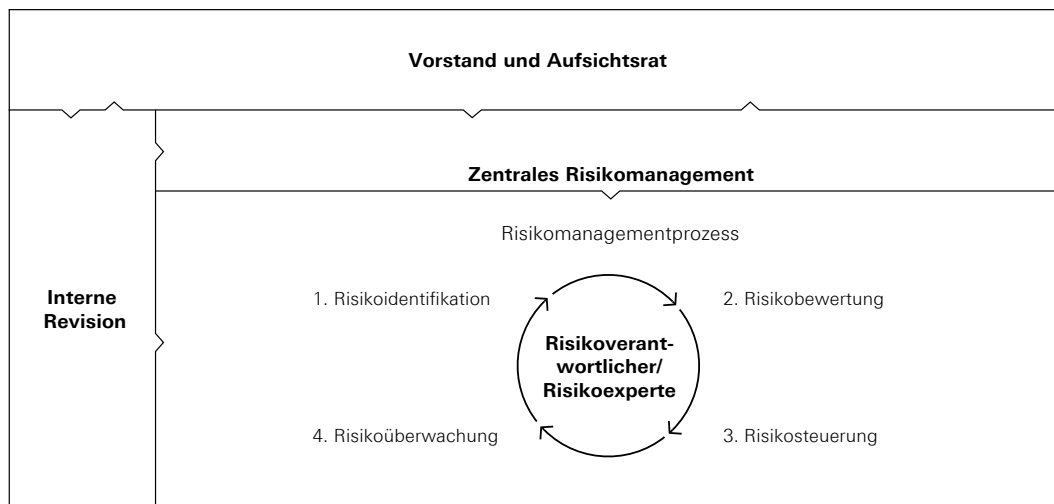
Der Erfolg von HUGO BOSS beruht auf der konsequenten Nutzung von Chancen im Rahmen der Unternehmensstrategie. Dabei ist der Konzern einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt. Das **Risikomanagementsystem** des Unternehmens umfasst alle Maßnahmen eines systematischen und transparenten Umgangs mit Risiken.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

## Risikomanagementsystem

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

**Konzerneinheitliche Standards** zum systematischen Umgang mit Risiken stellen die Basis eines effizienten Risikomanagements dar. Sie werden durch den Vorstand festgelegt und in einem konzernweit gültigen **Risikohandbuch** dokumentiert. Dieses ist allen Mitarbeitern online zugänglich. Alle Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns sind zu risikobewusstem Handeln und zur Vermeidung existenzgefährdender Risiken verpflichtet. Der Einsatz moderner **Risikomanagementsoftware** ermöglicht die konzernweit einheitliche Erfassung und Bewertung aller identifizierten Risiken sowie zugehöriger Maßnahmen. Das Risikomanagementsystem von HUGO BOSS ist gemäß der internationalen Norm ISO 31000 gestaltet.

**Grundzüge des Risikomanagementsystems bei HUGO BOSS**



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

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

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

**Bewertungskriterien der Unternehmensrisiken**

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

Die **Bewertung einzelner Risiken** erfolgt durch die Einschätzung von Eintrittswahrscheinlichkeiten sowie die systematische Analyse möglicher Auswirkungen auf das geplante operative Ergebnis (EBIT). Bei der Bewertung von Zinsänderungs- und steuerlichen Risiken wird abweichend auf den Cashflow abgestellt.

**Übersicht Unternehmensrisiken – Risikomatrix** (aggregierte Risiken)

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

<sup>1</sup> Produktpiraterie, Wettbewerbsumfeld, Vision und Ausrichtung, Finanzierung und Liquidität, Kontrahenten, Facilities, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

Die beiden Bewertungskriterien Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe bilden die Bewertungsachsen der **Risikomatrix**. Diese soll Transparenz über die aktuelle Risikosituation des Unternehmens schaffen und bei der Risikopriorisierung unterstützen. Das jeweilige Nettorisiko als tatsächliches Risikopotenzial ergibt sich aus dem Bruttorisiko abzüglich der Maßnahmeneffekte zur Reduzierung des identifizierten Risikos.

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

Sämtliche identifizierten Risiken werden zweimal jährlich, in Abhängigkeit von ihrem Ausmaß jedoch auch in bis zu monatlichen Intervallen auf ihre Aktualität überprüft. Im Rahmen der **Risikoüberwachung** werden Erkenntnisse zu neuen Entwicklungen dokumentiert sowie die Risikobewertung und Risiko-steuerung bei Bedarf überarbeitet. Mithilfe der kontinuierlichen Überwachung von Frühwarnindikatoren sollen Planabweichungen rechtzeitig erkannt werden. Meldekettens und das Einleiten geeigneter, im Vorfeld definierter Gegenmaßnahmen gewährleisten eine rasche Reaktion bei Eintritt eines Risikos.

→ **Unternehmenssteuerung**

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

**Beurteilung der Risikosituation durch den Vorstand**

**Entwicklung und Zusammensetzung Gesamtrisikoposition**

Risikokategorie	Entwicklung	Anteil am Gesamtrisiko (Erwartungswert)
<b>Externe Risiken</b>	↗	19 %
<b>Strategische Risiken</b>	→	11 %
<b>Finanzielle Risiken</b>	→	15 %
<b>Operative Risiken</b>	→	46 %
<b>Organisatorische Risiken</b>	↗	9 %

Um ein möglichst präzises Bild der **Gesamtrisikoposition** des HUGO BOSS Konzerns zu erhalten, erfolgt die Aggregation der Einzelrisiken anhand zweier Methoden. Einerseits werden die Schadens-erwartungswerte aller bewerteten Risiken innerhalb der fünf Risikokategorien addiert. Andererseits werden mittels einer Monte-Carlo-Simulation die Wahrscheinlichkeitsverteilungen sämtlicher erfasster Risiken zu der Wahrscheinlichkeitsverteilung eines möglichen Gesamtschadens aggregiert und so maximale jährliche Schadenswerte ermittelt. Das Ergebnis der Simulation im Geschäftsjahr 2019 zeigt, dass das Eigenkapital des Konzerns wie schon im Vorjahr alle simulierten risikobedingten Schadenswerte, auch in den strengsten Konfidenzintervallen, übersteigt.

Das implementierte Risikomanagementsystem bildet die Grundlage für die Beurteilung der Risikosituation durch den Vorstand und wird von diesem regelmäßig überprüft. Wesentliche Risiken des Unternehmens werden regelmäßig auf Vorstandsebene erörtert und bewertet. Während sich die Einschätzung der individuellen Risiken im Geschäftsjahr 2019 hauptsächlich aufgrund der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems verändert hat, waren für den Vorstand zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts **keine einzelnen oder aggregierten Risiken zu erkennen, die den Bestand des Unternehmens gefährden könnten.**

### Erläuterung bedeutender Risiken

Im Folgenden werden die für die Zielerreichung des HUGO BOSS Konzerns **im Geschäftsjahr 2020 als bedeutend erachteten Risiken** erläutert. Dabei handelt es sich um solche Risiken, die im Risikomanagementprozess mit einer mindestens moderaten potenziellen Auswirkung bewertet worden sind. Grundsätzlich ist nicht vollständig auszuschließen, dass weitere latente Risiken oder solche, die aktuell als unwesentlich eingeschätzt werden, die Unternehmensentwicklung zukünftig über das angegebene Maß hinaus beeinträchtigen. Ungeachtet der eingeleiteten Maßnahmen zur Steuerung der identifizierten Risiken bleiben bei allen unternehmerischen Aktivitäten **Restrisiken** bestehen, die auch durch ein Risikomanagementsystem, wie es im HUGO BOSS Konzern implementiert ist, nicht gänzlich vermieden werden können.

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

Bedeutende Risiken sind fett markiert und werden im Folgenden näher erläutert. Risiken, die hingegen nur mit einer geringen potenziellen Auswirkung bewertet wurden, werden im Folgenden nicht näher erläutert.

### Bedeutende externe Risiken

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

### Gesamtwirtschaftliche Risiken

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

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

Zu den möglichen **Reaktionen** auf einen konjunkturbedingten Nachfragerückgang zählen neben einer Reduzierung der Produktions- und Beschaffungsaktivität, einem strikteren Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens und einer verstärkten Kostenkontrolle auch Preisanpassungen sowie Anpassungen des eigenen Einzelhandelsnetzwerks.

Für das Jahr 2020 rechnet der IWF in seiner Publikation vom 20. Januar 2020 mit einer **leichten Beschleunigung des Weltwirtschaftswachstums**. Der Ausblick basiert auf der Annahme eines weiterhin robusten Wachstums vieler wichtiger Schwellenländer. Gleichzeitig sollte sich das Wachstum in vielen Industrieländern und auch in China 2020 weiter verlangsamen. Zunehmende geopolitische Spannungen und eine weitere Eskalation globaler Handelskonflikte werden als wesentliche Risiken für die Entwicklung der Weltwirtschaft angesehen. Die potenziell negative Auswirkung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns kann trotz der beschriebenen Maßnahmen wesentlich sein. Die Eintrittswahrscheinlichkeit schätzt das Management dabei als wahrscheinlich ein. → **Prognosebericht**

### **Politische und gesellschaftliche Risiken**

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

Für das Jahr 2020 ist nicht zu erwarten, dass sich die **weltweiten Unsicherheiten** im Kontext politischer und gesellschaftlicher Entwicklungen reduzieren werden. So stellen beispielsweise eine mögliche Eskalation der geopolitischen Spannungen im Nahen Osten, ein Wiederaufflammen der politischen Unruhen in Hongkong sowie die anhaltende Gefahr terroristischer Anschläge bedeutsame Risiken für die Premium- und Luxusgüterbranche und damit auch für die Geschäftsentwicklung des Konzerns dar.

Auch im Zusammenhang mit dem zum 31. Januar 2020 erfolgten **Brexit** verbleiben Unsicherheiten. So ist etwa die letztliche Ausgestaltung künftiger Steuer- und Zollbestimmungen weiter ungewiss. Aus der potenziellen Erhebung von Einfuhrzöllen können sich für das Unternehmen Kostenanstiege ergeben. Der Konzern hat eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die den Austrittsprozess genau beobachtet und sämtliche lokalen und globalen Maßnahmen zur Risikominimierung koordiniert. Zu den möglichen Reaktionen auf einen etwaigen konjunkturell bedingten Nachfragerückgang oder die Erhebung von Einfuhrzöllen zählt das Unternehmen grundsätzlich auch Preisanpassungen. Das Management schätzt die im Zusammenhang mit dem Brexit verbleibenden Risiken für das Jahr 2020 insgesamt als unwahrscheinlich bei gleichzeitig geringem Ausmaß ein.

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

Mittels seines weltweiten Vertriebs in über 120 Ländern will der Konzern für eine **natürliche Absicherung** gegen unvorteilhafte Entwicklungen in einzelnen Ländern oder Regionen sorgen. Unerwartete Entwicklungen in wichtigen Absatzmärkten können grundsätzlich zu hohen finanziellen Auswirkungen führen. Das Management stuft die Wahrscheinlichkeit dieses Risikos als möglich ein.

### **Umwelt- und Gesundheitsrisiken**

Die global ausgerichtete Wertschöpfungskette des HUGO BOSS Konzerns unterliegt **Umwelt- und Gesundheitsrisiken**, die sich aus Pandemien, Umwelt- und Naturkatastrophen, sowie den Folgen des Klimawandels ergeben können.

Zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts am 20. Februar 2020 war das Geschäft von HUGO BOSS durch die **Ausbreitung des neuartigen Coronavirus** und die damit verbundenen Einschränkungen des öffentlichen Lebens, allen voran auf dem chinesischen Festland, wesentlich beeinträchtigt. Neben der Schließung einer Vielzahl von Stores in China verzeichnete das Unternehmen auch einen spürbaren Rückgang der mit chinesischen Touristen erzielten Umsätze in weiteren wichtigen Märkten. Neben entgangenen Umsatzchancen, die sich schlussendlich auch negativ auf die Profitabilität des Konzerns auswirken würden, bestehen lieferanten- und beschaffungsmarktbezogene Risiken. So besteht grundsätzlich die Möglichkeit, dass im Falle einer weiteren Eskalation oder einer länger als erwartet andauernden Einschränkung die Produktion einzelner oder mehrerer Lieferanten in der Region zeitweise ausfällt. Dies könnte zu Verwerfungen in der Wertschöpfungskette des Konzerns und somit zu zusätzlichen Umsatzrisiken führen. Auch wenn zum Zeitpunkt der Aufstellung des Berichts keine signifikanten Auswirkungen auf die Lieferkette des Konzerns zu beobachten waren, befindet sich das Unternehmen in einem engen Austausch mit seinen Partnern in der Region, um bestmöglich auf eventuelle Einschränkungen vorbereitet zu sein. In Summe schätzt das Management die diesbezüglichen, über die in den Prognoseaussagen zum Jahr 2020 bereits berücksichtigten finanziellen Auswirkungen hinausgehenden Risiken als grundsätzlich wahrscheinlich ein. Der Einfluss auf die Ergebnisentwicklung wird dabei als gering eingestuft. → **Prognosebericht, Nachtrag, → Bedeutende operative Risiken**

Aus dem Klimawandel resultierende Risiken, wie eine zunehmende **Wasserknappheit**, werden für das Geschäftsjahr 2020 als unwahrscheinlich und mit einem geringen möglichen Schaden eingestuft. Zukünftig könnte dieses Risiko für HUGO BOSS jedoch an Bedeutung gewinnen. So besteht langfristig das Risiko, dass eine zunehmende Wasserknappheit zu negativen Folgen für den Anbau von Baumwolle und damit zu Einschränkungen in der Verfügbarkeit von Baumwollfasern und folglich höheren Materialkosten führen kann. Baumwolle ist das bei den Produkten des Unternehmens mit Abstand am meisten eingesetzte Material.

Um bei Eintritt von Umwelt- und Naturkatastrophen zeitnah und angemessen reagieren zu können, existiert bei HUGO BOSS ein **zentrales Notfallmanagementsystem**. Dessen Ablauforganisation bündelt die zur Bewältigung von Notfällen benötigten bereichsübergreifenden Kompetenzen und soll eine effiziente Koordination mit klaren Entscheidungswegen sicherstellen. In Summe geht das Management für das Jahr 2020 von möglichen wesentlichen Auswirkungen der Umwelt- und Gesundheitsrisiken auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aus.

### **Bedeutende strategische Risiken**

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

#### **Kollektions- und Branchenrisiken**

Sich verändernde Mode- und Lifestyle-Trends können **Kollektions- und Branchenrisiken** verursachen. Die Herausforderung in der Kollektionsentwicklung besteht vor allem darin, im Rahmen des Kreativmanagements Trends rechtzeitig zu erkennen und diese im Rahmen der Entwicklungsarbeit schnellstmöglich in kommerziell erfolgreiche Kollektionen einfließen zu lassen. → **Forschung und Entwicklung**

Intensive **Analysen relevanter Zielgruppen und Märkte** sowie des Abverkaufs vergangener Kollektionen sollen dazu dienen, Kollektions- und Branchenrisiken zu reduzieren. Zudem ermöglicht die **Kunden-nähe** im eigenen Einzelhandel sowie die zunehmende Nutzung der im Rahmen des systematischen **Kundenbeziehungsmanagements** gewonnenen Daten Veränderungen im Kaufverhalten frühzeitig zu erkennen und bei der Entwicklung zukünftiger Kollektionen entsprechend zu berücksichtigen. Im Zuge der fortschreitenden **Digitalisierung der Kollektionsentwicklung** schafft es HUGO BOSS zudem, die Entwicklungszeiten weiter zu verkürzen und so noch schneller auf globale Trends reagieren zu können. → **Forschung und Entwicklung**

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

#### → **Chancenbericht**

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

#### **Risiken für das Markenimage und Corporate Image**

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

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

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

#### **Investitionsrisiken**

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

Das Risiko in Verbindung mit **Wertminderungen** des planmäßig abzuschreibenden Sachanlagevermögens, der immateriellen Vermögenswerte und der Nutzungsrechte an Leasingobjekten auf Ebene der eigenen Einzelhandelsgeschäfte, der sonstigen immateriellen Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer („key money“) sowie der Geschäfts- oder Firmenwerte bildet innerhalb der Investitionsrisiken die größte Risikoposition. Vor allem eine Verschlechterung der zukünftigen Geschäftsaussichten kann zu einer Wertminderung der entsprechenden Buchwerte führen. Eine solche Wertminderung hätte keinen zahlungswirksamen Effekt. → **Konzernanhang, Textziffer 10**



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

### **Bedeutende finanzielle Risiken**

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

#### **Währungsrisiken**

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

Im **operativen Geschäft** entstehen Währungsrisiken dadurch, dass Beschaffung und Verkauf der Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen (Transaktionsrisiko). Wesentliche Zahlungsströme in Fremdwährung entstehen vor allem aus der Vertriebstätigkeit der Konzerngesellschaften in den USA, Großbritannien, der Schweiz, der Türkei, China, Hongkong, Japan und Australien sowie der Einkaufstätigkeit der Beschaffungseinheiten in Fremdwährungen wie dem US-Dollar. Im Finanzierungsbereich resultieren Währungsrisiken aus finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährung sowie aus Fremdwährungsdarlehen, die zur Finanzierung an Konzerngesellschaften ausgereicht werden (**Transaktionsrisiko**). Zum Bilanzstichtag waren die wesentlichen Finanzierungsdarlehen mit endfälliger Rückzahlungsverpflichtung über Devisentermingeschäfte gesichert. Des Weiteren bestehen Währungsrisiken im Zusammenhang mit der Umrechnung der Abschlüsse von Konzerngesellschaften außerhalb der Eurozone in die Konzernwährung Euro (**Translationsrisiko**). Das Translationsrisiko wird laufend überwacht, jedoch verzichtet der Konzern auf dessen Absicherung, da die Einflüsse auf die Konzernbilanz und die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung nicht zahlungswirksam sind. → **Konzernanhang, Währungsumrechnung**

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

→ **Konzernanhang, Textziffer 20**

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

Der HUGO BOSS Konzern hat gemäß den **Anforderungen des IFRS 7** die Auswirkungen des Transaktionsrisikos auf Konzernergebnis und Konzerneigenkapital ermittelt. Die Ermittlung basiert auf dem bilanziellen Währungsexposure zum 31. Dezember 2019. Bestandteile dieses Exposures sind Zahlungsmittel, Forderungen und Verbindlichkeiten sowie konzerninterne Darlehen, die in Währungen gehalten werden, die nicht der funktionalen Währung der jeweiligen Konzerngesellschaft entsprechen.

Zur Quantifizierung und Steuerung der Währungsrisiken verwendet der Konzern die **Value-at-Risk-Methode** auf Basis des parametrischen Ansatzes. Der Value at Risk wird auf Basis historischer Volatilitäten und Korrelationen der Wechselkurse sowie eines Konfidenzniveaus von 95% berechnet. Die Haltedauer wird dabei stets an die Restlaufzeit des aktuellen Jahres angepasst. Zudem wird unterstellt, dass der Bestand des Fremdwährungsexposures und dessen Absicherungsquote zum Bilanzstichtag repräsentativ für den Betrachtungszeitraum sind. Obwohl der Value at Risk ein bedeutendes Konzept zur Messung von Marktpreisrisiken ist, können die Modellannahmen zu **Einschränkungen** führen. Die tatsächlichen Auswirkungen auf das Konzernergebnis können von den modelltheoretisch mittels der Value-at-Risk-Methode ermittelten Werten deutlich abweichen. Dies gilt insbesondere für das Auftreten außergewöhnlicher Ereignisse.

Aggregiert über alle betrachteten Währungen beträgt das so ermittelte **diversifizierte Portfoliorisiko** für das Konzernergebnis nach Absicherung 5,2 Mio. EUR (2018: 3,5 Mio. EUR). Nicht inkludiert sind Absicherungskosten für den Abschluss von Devisentermingeschäften. Die größten Fremdwährungspositionen resultieren aus dem bilanziellen Exposure gegenüber dem japanischen Yen und dem brasilianischen Real. Die Sensitivität des Konzerneigenkapitals entspricht aufgrund des im Konzern implementierten hedge accountings nicht der des Konzernergebnisses. Bei einer Auf- bzw. Abwertung des Euros gegenüber der türkischen Lira um die Standardabweichung hätte sich das Konzerneigenkapital im Berichtsjahr um 1,4 Mio. EUR verringert bzw. erhöht (2018: 0,7 Mio. EUR).

Das Management geht davon aus, dass auch im Geschäftsjahr 2020 signifikante Änderungen in den für HUGO BOSS relevanten Wechselkursen wahrscheinlich sind. Auf Basis der Ergebnisse der Value-at-Risk-Analyse wird der Einfluss des **Transaktionsrisikos** auf das Konzernergebnis als moderat eingestuft. Auch das für wahrscheinlich erachtete **Translationsrisiko** sollte ein moderates Ausmaß nicht übersteigen. In Summe geht das Management damit von einem wesentlichen Ausmaß der Währungsrisiken aus.

#### **Steuerliche Risiken**

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

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

Die Konzern-Steuerabteilung beurteilt regelmäßig die Wahrscheinlichkeit der künftigen Nutzbarkeit von **latenten Steueransprüchen**, die auf nicht genutzte steuerliche Verlustvorträge erfasst wurden. Die Beurteilung erfolgt dabei unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren, wie zum Beispiel zukünftig zu versteuernder Ergebnisse in den Planperioden, erreichter Ergebnisse in der Vergangenheit sowie

bereits ergriffener Maßnahmen zur Profitabilitätssteigerung. HUGO BOSS geht dabei von einem Planungshorizont von höchstens drei Jahren aus. Die tatsächlichen Werte können dabei von den Schätzungen abweichen.

Im steuerrechtlichen Bereich können sich Risiken im Wesentlichen aus **Änderungen in der Steuer-gesetzgebung** einzelner Länder, aus der abweichenden Einschätzung bestehender Sachverhalte durch die Steuerbehörden oder aus steuerlichen Außenprüfungen ergeben. Im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell des Unternehmens ergeben sich zudem Risiken im Bereich der Verrechnungspreise. Der Konzern erachtet steuerrechtliche Risiken somit insgesamt als möglich und schätzt das finanzielle Ausmaß gleichzeitig als wesentlich ein. → **Konzernanhang, Textziffer 5**

### **Bedeutende operative Risiken**

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

#### **Lieferanten- und beschaffungsmarktbezogene Risiken**

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

HUGO BOSS legt großen Wert auf eine sorgfältige Lieferantenauswahl und den Aufbau sowie Erhalt langfristiger strategischer Beziehungen. Es besteht jedoch das Risiko, dass aufgrund lieferantenbezogener oder regionaler Ereignisse die Produktion einzelner oder mehrerer Lieferanten ausfällt. Eine zu große **Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Produktionsstätten** könnte dabei zu Verwerfungen in der Wertschöpfungskette des Konzerns und somit zu Umsatzrisiken führen. Es wird deshalb auf eine möglichst ausgewogene Verteilung des Beschaffungsvolumens geachtet. In diesem Zusammenhang erfolgt eine grundsätzlich zentrale Koordination des Produktions- und Beschaffungsprozesses. Die Lieferantenbeziehungen werden dabei regelmäßig mit dem Ziel überprüft und bewertet, Risiken rechtzeitig zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zur Sicherstellung der Warenversorgung einleiten zu können. Auf den größten externen Lieferanten entfielen im Geschäftsjahr 2019 8%, auf die größte externe einzelne Produktionsstätte entfielen 5% des gesamten Beschaffungsvolumens (2018: 9% bzw. 5%). → **Beschaffung und Produktion**

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

Lohnerhöhungen in der Produktion, insbesondere in wirtschaftlich aufstrebenden Regionen, sowie ein Preisanstieg bei für den Konzern relevanten Rohstoffen wie Baumwolle, Wolle oder Leder können zu **höheren Produktkosten** führen und so die Profitabilität des Konzerns grundsätzlich negativ beeinflussen. HUGO BOSS begegnet diesem Risiko mit einer margenbasierten Kollektionsplanung, Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in den Produktions- und Beschaffungsprozessen, einer kontinuierlichen Optimierung des Materialeinsatzes sowie einer regelmäßigen Überprüfung seiner Preispolitik. Es wird davon ausgegangen, dass Risiken aus höheren Produktkosten möglich sind und diese sich in wesentlichem Ausmaß negativ auf die Ergebnisentwicklung auswirken können.

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

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

### **Qualitätsrisiken**

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

### **Logistikrisiken**

HUGO BOSS ist **Logistikrisiken** ausgesetzt, die sich hauptsächlich auf den temporären Ausfall oder Verlust von Lagerstandorten und einen damit einhergehenden potenziellen Umsatzverlust beziehen. Die Lagerung der Vorräte konzentriert sich auf ausgewählte, von HUGO BOSS betriebene Standorte. Dabei bilden die jeweils in unmittelbarer Nähe zum Hauptsitz in Metzingen angesiedelten Distributionszentren für Hängewaren, Liegewaren sowie das europäische Onlinegeschäft das Herzstück des konzernweiten Logistiknetzwerks. → **Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur**

An sämtlichen Lagerstandorten wird die Einhaltung umfangreicher **Brandschutz- und Sicherheitsmaßnahmen** kontinuierlich überprüft. Das unmittelbare finanzielle Risiko eines Waren- und Anlagenverlusts in den Lägern ist zudem über Versicherungen abgedeckt. Aufgrund der implementierten Maßnahmen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von Logistikrisiken als unwahrscheinlich bewertet. Die verbundenen finanziellen Auswirkungen können grundsätzlich jedoch wesentlich sein.

### Vertriebsrisiken

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

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

Aus einer erhöhten Lagerdauer und der damit potenziell verminderten Verwertbarkeit der Vorräte können sich Bestandsrisiken ergeben. Dem Prinzip des Nettoveräußerungswerts folgend werden entsprechend **Abschreibungen** auf das Vorratsvermögen vorgenommen und diese monatlich überprüft. Dabei werden konzerneinheitliche, systemgestützte Gängigkeits-, Reichweiten- und Nettoveräußerungswertanalysen angewandt. Zum Bilanzstichtag wurden aus Sicht des Managements Wertminderungen in ausreichender Höhe vorgenommen. → **Konzernanhang, Textziffer 12**

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

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

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

## **Bedeutende organisatorische Risiken**

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

### **IT-Risiken**

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

HUGO BOSS geht davon aus, dass weltweite Cyberangriffe zukünftig weiter zunehmen werden, und bewertet dieses Risiko folglich als ein „**emerging risk**“. Mit dem Ziel, die Fähigkeit zur Reaktion auf potenzielle Angriffe weiter zu verbessern, will das Unternehmen auch künftig an der kontinuierlichen Verbesserung seines Programms zur Informationssicherheit arbeiten. Das Unternehmen hat in diesem Zusammenhang etwa ein sogenanntes Security-Information-and-Event-Management-System implementiert. Dieser Sicherheitsmanagementansatz soll eine ganzheitliche Sicht auf die IT-Sicherheit des Konzerns ermöglichen. Das Management geht aufgrund der implementierten Maßnahmen aktuell von einem unwahrscheinlichen Eintritt von IT-Risiken aus. Die verbundenen finanziellen Auswirkungen können grundsätzlich jedoch hoch sein.

### **Personalrisiken**

Die Erreichung der strategischen und finanziellen Ziele des Konzerns ist in hohem Maße von seinen Mitarbeitern, ihren Fähigkeiten und ihrer Leistungsbereitschaft sowie der Bewahrung einer fairen und wertebasierten Unternehmenskultur abhängig. **Personalrisiken** können sich im Wesentlichen durch Engpässe bei der Personalbeschaffung, einen Fachkräftemangel sowie eine zu hohe Fluktuation ergeben. HUGO BOSS begegnet diesen Risiken mittels einer vorausschauenden Personalplanung, umfassender Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des leistungsgerechten Vergütungssystems sowie flexibler Arbeitszeitmodelle für eine höhere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das Management schätzt Personalrisiken daher in Summe als unwahrscheinlich, jedoch mit gleichzeitig wesentlicher finanzieller Auswirkung ein. → **Mitarbeiter**

### **Governance- und Compliance-Risiken**

Sämtliche Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns sind zur Einhaltung des konzernweit geltenden **Verhaltenskodex** und der ergänzenden spezifischen **Compliance-Regeln** verpflichtet. Alle Konzerngesellschaften werden regelmäßigen Risikoanalysen und gegebenenfalls detaillierten Audits unterzogen. Die Einhaltung der Compliance-Regeln wird durch die zentrale Compliance-Abteilung überwacht und Verstöße an den Vorstand und den Aufsichtsrat berichtet. → **Corporate-Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung**, → **Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung, Bekämpfung von Korruption und Bestechung**

Verstöße gegen den **Datenschutz** stellen ein erhöhtes Compliance-Risiko dar. Diesem Risiko begegnet der Konzern mit einer datenschutzkonformen Aufstellung und angemessenen technischen und organisatorischen Maßnahmen. Mittels tätigkeitsbezogener Schulungen, der Verpflichtung zur Einhaltung des Verhaltenskodex sowie einer gesonderten Vertraulichkeitsverpflichtung werden alle Mitarbeiter für datenschutzrechtliche Fragen sensibilisiert. Sämtliche internen Prozesse und Systeme zur Verarbeitung

personenbezogener Daten werden fortlaufend an datenschutzrechtlichen Vorgaben gemessen und kontinuierlich verbessert. Mit der Anwendbarkeit der EU-Datenschutz-Grundverordnung wurde der datenschutzrechtliche Fokus bereits 2018 weiter verstärkt und auf die Umsetzung und Einhaltung der rechtlichen Neuerungen ausgerichtet. Risiken im Kontext von Governance und Compliance stuft das Management insgesamt als unwahrscheinlich, jedoch mit gleichzeitig wesentlicher finanzieller Auswirkung ein. → **Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung, Sozialbelange**

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

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

#### **Verwendung effizienter IT-Systeme**

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

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

#### **Klare Definition von Verantwortlichkeiten**

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

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

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

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

Wesentliche Bilanzierungs- und Bewertungssachverhalte sowie Auswirkungen neuer oder geänderter IFRS-Standards und -Interpretationen werden mit den **Konzernwirtschaftsprüfern** mindestens quartalsweise besprochen.

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

#### **Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter**

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



## Chancenbericht

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

### Chancenmanagement

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

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

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

### Externe Chancen

Als Unternehmen der Bekleidungsbranche kann HUGO BOSS unmittelbar von **positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen** und deren Auswirkungen auf das Konsumentenvertrauen und das Kaufverhalten der Kunden profitieren. So könnte eine Verbesserung des Konsumklimas den Erwerb von modischer Bekleidung und Accessoires grundsätzlich positiv beeinflussen. Zudem könnten **gesellschaftliche Trends**, die den Wert hochwertiger Bekleidung stärker als bisher betonen, den Absatz von HUGO BOSS auch unabhängig von der Entwicklung des Konsumklimas insgesamt unterstützen.

**Regulatorische und gesetzgeberische Veränderungen** können einen potenziell positiven Einfluss auf die Absatzchancen und die Profitabilität des Unternehmens haben. Eine konsequentere Verfolgung und Bestrafung von Verletzungen der Markenrechte kann beispielsweise die Umsatzentwicklung positiv beeinflussen. Zudem kann der Abbau von Zöllen die Profitabilität des Unternehmens verbessern.

### Finanzielle Chancen

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

### **Strategische und operative Chancen**

Mit einer Vielzahl strategischer Initiativen will das Unternehmen die **Begehrlichkeit der Marken BOSS und HUGO** in den kommenden Jahren weiter erhöhen. Neben einer Ausweitung personalisierter Angebote und einer Beschleunigung wesentlicher operativer Prozesse spielen dabei auch Markenkommunikationsaktivitäten eine wichtige Rolle. Die im Jahr 2019 erfolgte Bündelung aller diesbezüglichen Aktivitäten im Zentralbereich Marketing soll es dem Unternehmen ermöglichen, mittels einer globalen Marketingstrategie die Bekanntheit und Begehrlichkeit von BOSS und HUGO in den kommenden Jahren nachhaltig zu steigern. Mit dem Erfolg von Marketingkampagnen sind nach Ansicht des Unternehmens wesentliche ökonomische Chancen verbunden, die sich unmittelbar positiv auf die Umsatzentwicklung des Unternehmens auswirken können. → **Konzernstrategie**

In den letzten Jahren entwickelten sich die **Casual- und Athleisure-Segmente** des globalen Bekleidungsmarktes besser als die klassische Konfektion. Diese Entwicklung unterstreicht den Trend hin zu einem entspannteren Kleidungsstil und das Bedürfnis vieler Konsumenten, sich sportlicher zu kleiden, ohne dabei Abstriche hinsichtlich Wertigkeit und Qualität zu machen. Unabhängige Studien wie der aktuelle Marktausblick von The Business of Fashion und McKinsey & Company erwarten für den Casual- und Athleisure-Bereich auch zukünftig überdurchschnittliche Wachstumsraten. Mit dem Ausbau seines Casualwear- und Athleisurewear-Angebots reagierte HUGO BOSS frühzeitig auf diesen Trend. Der Konzern wird der Casual- und Athleisurewear auch zukünftig einen hohen Stellenwert einräumen und ihr weiterhin wesentliche Teile der Verkaufsfläche in den eigenen Stores einräumen. Darüber hinaus verzeichnet das **Contemporary-Fashion-Segment**, das heißt der noch stärker trendorientierte und modische Teil des Marktes, überdurchschnittliche Wachstumsraten. Die sich daraus bietenden Chancen möchte das Unternehmen mithilfe der Marke HUGO nutzen, deren Fokus auf dem Contemporary-Fashion-Segment liegt. → **Konzernstrategie, Konsequente Umsetzung einer Zwei-Marken-Strategie**

In vielen Schwellenländern, insbesondere in China, gehen Wirtschaftsforscher von einem **fortgesetzten Wachstum der Mittelschicht** aus. Damit steigt die Zahl der Menschen, die aufgrund ihrer Kaufkraft Produkte im gehobenen Premiumsegment nachfragen. Durch länderspezifisch zugeschnittene Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien, von der Zusammenarbeit mit Handelspartnern bis hin zur Gründung eigener Vertriebsgesellschaften, prüft der Konzern regelmäßig entsprechende Wachstumspotenziale. In den vergangenen Jahren ist zudem das **Interesse vor allem jüngerer Männer an modischer Bekleidung** deutlich gewachsen. Immer mehr Männer achten verstärkt auf ein modisches Äußeres, um ihrer Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen oder sich optisch von anderen zu differenzieren. Marktbeobachter erwarten dementsprechend, dass sich der Anteil der Männermode am gesamten Bekleidungsmarkt zukünftig vergrößern wird. Durch einen starken Fokus der Markenkommunikationsaktivitäten auf diesen Bereich möchte HUGO BOSS die Chancen dieser Entwicklung für sich nutzen.

Die **steigende Nutzung digitaler Angebote** hat die Einkaufs- und Lebensgewohnheiten der Konsumenten in den letzten Jahren stark verändert. HUGO BOSS möchte diese Veränderungen als Chance wahrnehmen. Mit dem Ausbau und der kontinuierlichen Verbesserung seines eigenen Onlinestores will der Konzern den Ansprüchen der Konsumenten an ein hochwertiges Markenerlebnis entsprechen. Die enge Verzahnung des Onlineauftritts mit dem stationären Einzelhandel und die Ausweitung von Omnichannel-Angeboten sollen dem Kunden ein nahtloses und ansprechendes Einkaufserlebnis bieten. Auch die konsequente Ausweitung des Konzessionsmodells innerhalb des Onlinegeschäfts bietet entsprechende Chancen. → **Konzernstrategie, Fokus auf Umsetzung der strategischen Wachstumstreiber**

Dem **zunehmenden Kundenbedürfnis nach Personalisierung** trägt der Konzern sowohl mit seiner Marken- als auch seiner Vertriebsstrategie Rechnung. Das personalisierte „Made to Measure“-Angebot der Marke BOSS soll interessierten Kunden individuell angepasste und maßgeschneiderte Produkte bieten. Durch speziell gestaltete, separate Verkaufsräume in den BOSS Stores soll diese Exklusivität auch im Service vermittelt werden. Darüber hinaus schafft HUGO BOSS zunehmend Personalisierungsangebote in anderen Produktgruppen und Preislagen, etwa mit dem im Jahr 2019 eingeführten Angebot „BOSS Made for Me“ oder mit personalisierter Casualwear der Marke HUGO. Chancen werden zudem in der individuellen Ansprache von Kunden im Rahmen des **systematischen Kundenbeziehungsmanagements** gesehen. Durch Kontaktaufnahme, sei es mittels personalisierter Mailings oder individuell gestalteter Newsletter, sollen die Kunden enger an die Marken BOSS und HUGO gebunden und ihre Markenloyalität erhöht werden. Vor allem im Onlinebereich bietet die Auswertung des Nutzerverhaltens Möglichkeiten, die Kundenansprache noch stärker zu individualisieren.

→ **Konzernstrategie, Fokus auf Personalisierung und Schnelligkeit**

In den vergangenen Jahren ist der Stellenwert von Umwelt- und Klimaschutz auch auf Verbraucherseite deutlich gewachsen. Neben qualitativ hochwertigen und innovativen Produkten wird seitens der Kunden zunehmend die Einhaltung anspruchsvoller sozialer und ökologischer Standards gefordert. Das Unternehmen ist der Überzeugung, dass sich der **globale Trend zu mehr Nachhaltigkeit** in den kommenden Jahren weiter fortsetzen wird. Mit seinen vielfältigen Nachhaltigkeitsaktivitäten zählt HUGO BOSS bereits heute unmittelbar auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit ein. Nachhaltiges Handeln bietet dem Unternehmen auch künftig ökonomische Chancen sowohl in Bezug auf unmittelbare Umsatzsteigerungen als auch Kostensenkungen. Zudem sieht HUGO BOSS auch die Möglichkeit, die generelle Reputation des Unternehmens und seiner Marken weiter zu steigern. → **Nachhaltigkeit**

Mit der **Optimierung wesentlicher operativer Prozesse** möchte HUGO BOSS der strategischen Bedeutung des eigenen Einzelhandels gerecht werden. Eine systemgestützte Flächen-, Sortiments- und Mengenplanung soll den Konzern in die Lage versetzen, sein Angebot umfassend auf die Kundenbedürfnisse auszurichten und flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren. Das vertriebskanalübergreifende Management der Warenflüsse bietet Chancen, die Warenverfügbarkeit und das Rabattmanagement zukünftig zu verbessern. Zudem arbeitet der Konzern intensiv an der **Digitalisierung wichtiger Geschäftsprozesse**, um Zeit- und Kostenvorteile zu realisieren. So soll etwa die Ausweitung der digitalen Produktentwicklung die Entwicklungszeiten weiter verkürzen und mittelfristig Kosten senken. Im Großhandelsvertrieb sieht das Unternehmen darüber hinaus Chancen, den Verkaufsprozess mittels digitaler Showrooms zukünftig weiter zu vereinfachen. Letztere sollen künftig auch bei der Marke BOSS Einsatz finden. → **Konzernstrategie, Fokus auf Personalisierung und Schnelligkeit**

### **Organisatorische Chancen**

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

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

# GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE UND VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNS

HUGO BOSS sah sich im Jahresverlauf mit **zunehmenden gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten** in einigen für das Unternehmen wichtigen Märkten konfrontiert. Insbesondere in Nordamerika trübte sich das Marktumfeld im Jahresverlauf deutlich ein und belastete so die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns. Zusätzlich wurde das Geschäft in Hongkong durch die politischen Unruhen und Demonstrationen maßgeblich beeinträchtigt. Mit der Veröffentlichung vorläufiger Ergebnisse für das dritte Quartal im Oktober nahm das Unternehmen folglich eine **Anpassung seines Finanzausblicks für das Gesamtjahr 2019** vor. Angesichts eines deutlichen Umsatz- und Ergebnisanstiegs im Schlussquartal hat HUGO BOSS seine angepassten Jahresziele schließlich erreicht. Auf Gesamtjahressicht wirkte sich vor allem die konsequente Umsetzung der Konzernstrategie positiv auf den Geschäftsverlauf aus.

→ **Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf, → Konzernstrategie**

Mit einem währungsbereinigten Anstieg von 2% lag der **Konzernumsatz** im Jahr 2019 innerhalb der angepassten Prognosespanne. Während sich die Umsätze in Europa und Asien/Pazifik positiv entwickelten, blieb das Geschäft in Amerika aufgrund des anhaltend schwierigen Marktumfelds in den USA und Kanada hinter den Erwartungen zurück. Das **operative Ergebnis (EBIT)** lag mit 333 Mio. EUR um 4% unter dem Vorjahreswert (ohne Berücksichtigung des IFRS 16) und damit innerhalb der angepassten Prognosespanne. Dabei konnten höhere Umsätze den Rückgang der Rohertragsmarge sowie den Anstieg der operativen Aufwendungen nur teilweise ausgleichen. Letzterer ist vor allem auf zusätzliche Investitionen in den eigenen Einzelhandel zurückzuführen. Mit 207 Mio. EUR lag der **Free Cashflow** um 22% über dem im Vorjahr erzielten Wert (ohne Berücksichtigung des IFRS 16) und damit am unteren Ende der ursprünglichen Prognosespanne. Vor dem Hintergrund seiner gesunden Bilanzstruktur und der auch für die Zukunft erwarteten starken Free-Cashflow-Entwicklung befindet sich der Konzern in einer weiterhin überaus soliden wirtschaftlichen Lage. Dies spiegelt auch der **Dividendenvorschlag** in Höhe von 2,75 EUR je Aktie für das Geschäftsjahr 2019 wider, was einer Erhöhung von 5 Cent gegenüber dem Vorjahr entspricht. → **Ertragslage, → Finanzlage, → Prognosebericht**

Das Unternehmen wird auch in den kommenden Jahren konsequent daran arbeiten, die **Begehrlichkeit seiner Marken BOSS und HUGO** nachhaltig zu erhöhen und seine **Profitabilität** mittelfristig deutlich zu steigern. Gleichzeitig werden die gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten kurzfristig hoch bleiben, vor allem im Hinblick auf die andauernde Ausbreitung des Coronavirus mit Schwerpunkt in China. So ist zu erwarten, dass sich die temporäre Schließung eines Großteils der eigenen Einzelhandelsgeschäfte in China sowie der Rückgang der mit chinesischen Touristen erzielten Umsätze maßgeblich auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns im **Jahr 2020** auswirken wird. Unter Berücksichtigung dessen rechnet HUGO BOSS damit, dass sich der Konzernumsatz im laufenden Jahr in einer Spanne von währungsbereinigt 0% bis +2% entwickeln wird. Gleichzeitig soll sich das EBIT auf einen Wert zwischen 320 Mio. EUR und 350 Mio. EUR belaufen. → **Konzernstrategie, → Prognosebericht**

Metzingen, den 20. Februar 2020

HUGO BOSS AG  
Der Vorstand

**Mark Langer**  
**Yves Müller**  
**Ingo Wilts**

# VERGÜTUNGSBERICHT

- **Bericht beschreibt Grundzüge des Vergütungssystems von Vorstand und Aufsichtsrat**
- **Erläuterung von Struktur, Zusammensetzung und Höhe der Vergütungskomponenten**
- **Vergütungsbericht richtet sich nach den Empfehlungen des DCGK**

Der Vergütungsbericht ist Bestandteil des geprüften, zusammengefassten Lageberichts. Er beschreibt die Grundzüge des Vergütungssystems von Vorstand und Aufsichtsrat der HUGO BOSS AG. Zudem werden die Struktur, Zusammensetzung sowie die Höhe der Vergütungskomponenten erläutert. Der Bericht richtet sich nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. Februar 2017 und beinhaltet Angaben nach den Erfordernissen des Deutschen Rechnungslegungs Standards (DRS) 17, des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) sowie der International Financial Reporting Standards (IFRS). Die Angaben nach IAS 24 und IFRS 2 sind im Konzernanhang enthalten.

## Vergütung des Vorstands

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

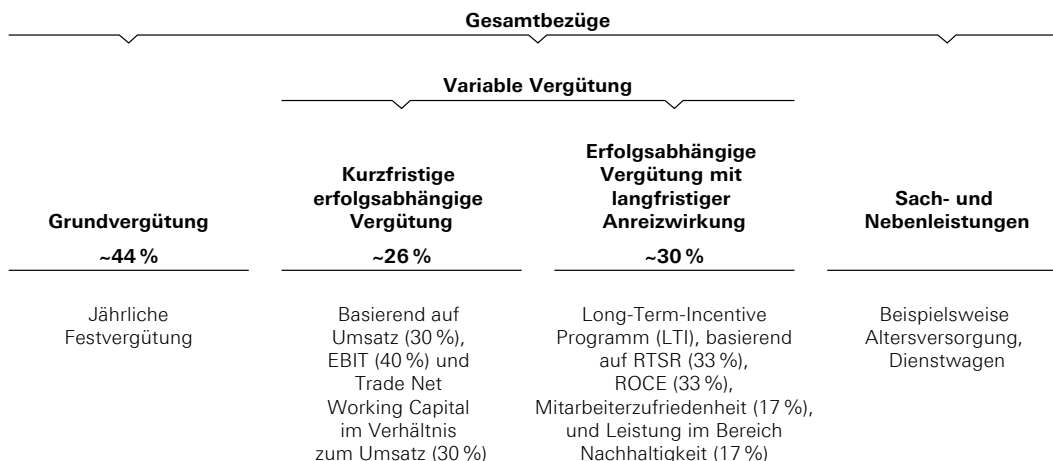
Die Vergütungsstruktur ist durch die Berücksichtigung von Vergütungskomponenten mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage auch auf die nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet. Die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsrat unter Einbeziehung von etwaigen Konzernbezügen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

## Grundzüge des Vergütungssystems für den Vorstand

Das geltende Vergütungssystem richtet die Vergütung des Vorstands durch entsprechende Zielsetzungen im Bereich der langfristigen variablen Vergütung am nachhaltigen Wachstum des Unternehmens aus. Gleichzeitig sind der Umsatz, das operative Ergebnis (EBIT) und das Trade Net Working Capital im Verhältnis zum Umsatz Zielkomponenten der kurzfristigen variablen Vergütung, um besser auf kurzfristige Entwicklungen reagieren zu können. Ebenso wurde bei der Gestaltung Wert darauf gelegt, dass überdurchschnittliche Leistungen umfassender honoriert werden, im Fall von unterdurchschnittlichen Leistungen gegebenenfalls keine variable Vergütung zur Auszahlung kommt.

Die Vergütungsstruktur sieht als Kernbestandteile neben erfolgsunabhängigen (fixen) Vergütungskomponenten erfolgsabhängige (variable) Vergütungskomponenten in Form eines Short-Term-Incentive-Programms (STI) sowie eines Long-Term-Incentive-Programms (LTI) vor. Dabei beträgt der durchschnittliche Anteil der fixen Vergütungsbestandteile an der gesamten Zielvergütung 44%, der durchschnittliche Anteil der Vergütung aus dem STI 26% und der Anteil der Vergütung aus dem LTI 30%, wobei für diese Angaben beim STI und beim LTI jeweils von einer Zielerreichung von 100% ausgegangen wird.

## Vergütungsstruktur des Vorstands



Schematische Darstellung - prozentualer Anteil bezogen auf die Zielwerte von Grundvergütung und variabler Vergütung. Die prozentuale Verteilung kann in Einzelfällen leicht abweichen.

### Erfolgsunabhängige (fixe) Vergütungskomponenten

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

### Erfolgsabhängige (variable) Vergütungskomponenten

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

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

- Umsatz (die im Konzernabschluss ausgewiesenen Umsatzerlöse unter Verwendung der im Budget zugrunde gelegten Wechselkurse)
- EBIT (Konzernergebnis vor Zinsen und Steuern)
- Trade Net Working Capital (Summe von Roh- und Fertigwaren sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) im Verhältnis zu den Umsatzerlösen → **Unternehmenssteuerung**

Die Ziele für Umsatz und Trade Net Working Capital werden mit jeweils 30% gewichtet. Das EBIT fließt mit einer Gewichtung von 40% in die Zielerreichung des STI ein.

Im Rahmen der Ausrichtung auf das EBIT wurde im Geschäftsjahr 2019 auch das Vorstandsvergütungssystem von EBITDA vor Sondereffekten auf EBIT umgestellt. Für den Jahresbonus eines Geschäftsjahres werden die zu erreichenden Ziele zu Beginn des Geschäftsjahres bis spätestens 31. März in einer Zielvereinbarung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat festgelegt. Sämtliche Ziele können für das jeweilige Geschäftsjahr im Rahmen der Zielvereinbarung durch andere Unternehmensziele ersetzt oder in ihrer Gewichtung anders angesetzt werden. So kann nach Abschluss einer Leistungsperiode und bei Beginn der nächsten Leistungsperiode auf kurzfristige Entwicklungen reagiert werden. Der Aufsichtsrat hat damit die Möglichkeit, die Vergütung des Vorstands regelmäßig so auszurichten, dass sie sich unmittelbar an der Strategie des Unternehmens und dem Erfolg ihrer Umsetzung orientiert. Dabei soll zwischen Vorstand und Aufsichtsrat Einvernehmen über die Ziele und ihre Gewichtung erzielt werden. Nur wenn dies nicht gelingt, entscheidet der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen.

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

Im Falle der 100%igen Zielerreichung für das STI 2019 käme ein Betrag von insgesamt 1.611 TEUR zur Auszahlung (Mark Langer 700 TEUR, Yves Müller 450 TEUR und Ingo Wilts 461 TEUR).

Der Grad der Zielerreichung für die einzelnen Zielkomponenten für das Geschäftsjahr 2019 ist in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst.

#### Zielerreichung Zielkomponenten STI

Zielkomponente	Zielgewichtung	Zielerreichung 2019
Umsatz	30%	79%
EBIT	40%	0%
Trade Net Working Capital im Verhältnis zum Umsatz	30%	0%
<b>Summe</b>	<b>100%</b>	<b>24%</b>

Für das Geschäftsjahr 2019 liegt der durchschnittliche Grad der Zielerreichung bei 24% und damit unter dem Minimalziel von 75%. Somit erfolgt keine Auszahlung des Jahresbonus.

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

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

die endgültige Anzahl der virtuellen Aktien („Final Grant“) in Abhängigkeit vom Erreichen bestimmter Zielkomponenten ermittelt. Der endgültige Auszahlungsanspruch ergibt sich aus der Multiplikation des Final Grant mit dem Aktienkurs der Gesellschaft während der letzten drei Monate der Wartezeit.

Für die Tranchen 2016 bis 2018, 2017 bis 2019, 2018 bis 2020 und 2019 bis 2021 hat der Aufsichtsrat die nachfolgenden Zielkomponenten festgelegt:

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

Die Zielkomponente Relative Total Shareholder Return bemisst sich an der Wertsteigerung des Unternehmens, bestehend aus Aktienkursentwicklung und fiktiv reinvestierten Dividenden, im Vergleich zum MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Performance Index. Die Kapitalverzinsung stellt auf die Entwicklung der Rentabilitätskennzahl ROCE (Return on Capital Employed) im Vergleich zum Budget ab. Für den LTI 2019 wird der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen einer jährlich durch ein unabhängiges Institut durchgeführten Mitarbeiterbefragung am „Employee Trust Index“ gemessen. Für den LTI 2018, LTI 2017 und LTI 2016 wird der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen einer jährlich durch ein unabhängiges Institut durchgeführten Mitarbeiterbefragung am „Employee Trust Index“ gemessen und mit den Top-100-Unternehmen Deutschlands verglichen. Die Nachhaltigkeitsleistung ermittelt sich durch das Abschneiden des Unternehmens im Dow Jones Sustainability Assessment, in dem die Nachhaltigkeitsleistung von börsennotierten Unternehmen durch einen Indexanbieter beurteilt wird. Auf der Grundlage dieser Beurteilung wird die Zusammensetzung der Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) definiert. Die Ziele für die Performancekriterien RTSR und ROCE fließen zu jeweils einem Drittel, die Ziele für Mitarbeiterzufriedenheit und Nachhaltigkeit zu jeweils einem Sechstel in das LTI-Programm ein.

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

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

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



Das individuelle LTI-Budget bezogen auf das Geschäftsjahr 2017 beträgt für Mark Langer 900 TEUR, für Bernd Hake 592 TEUR, für Yves Müller 54 TEUR und für Ingo Wilts 569 TEUR. Bei Yves Müller ermittelt sich das LTI-Budget zeitanteilig ab Beginn der Vorstandstätigkeit in 2017.

Das individuelle LTI-Budget bezogen auf das Geschäftsjahr 2018 beträgt für Mark Langer 900 TEUR, für Yves Müller 654 TEUR und für Ingo Wilts 638 TEUR. Das individuelle LTI Budget bezogen auf das Geschäftsjahr 2018 betrug für Bernd Hake 683 TEUR.

Das individuelle LTI-Budget bezogen auf das Geschäftsjahr 2019 beträgt für Mark Langer 980 TEUR, für Yves Müller 700 TEUR und für Ingo Wilts 711 TEUR. Das individuelle LTI Budget bezogen auf das Geschäftsjahr 2019 betrug für Bernd Hake 716 TEUR.

#### Aktienbasierte Vergütungskomponente für das Geschäftsjahr 2019

(aktive Vorstände zum 31. Dezember 2019)

	<b>Mark Langer</b> Vorstands- vorsitzender	<b>Yves Müller</b> Mitglied des Vorstands	<b>Ingo Wilts</b> Mitglied des Vorstands	<b>Summe</b>
Beizulegende Zeitwerte des Performance-Share-Plans (LTI 2019–2021) zum Zeitpunkt der Gewährung (in TEUR)	742	530	539	<b>1.811</b>
Anzahl virtueller Aktien zum Gewährungszeitpunkt (LTI 2019–2021)	11.610	8.293	8.427	<b>28.330</b>
Gesamtaufwand aktienbasierte Vergütung (in TEUR)	216	132	152	<b>500</b>
Rückstellung				<b>2.299</b>

#### Aktienbasierte Vergütungskomponente für das Geschäftsjahr 2018

	<b>Mark Langer</b> Vorstands- vorsitzender	<b>Yves Müller</b> Mitglied des Vorstands	<b>Ingo Wilts</b> Mitglied des Vorstands	<b>Bernd Hake</b> Mitglied des Vorstands (bis 2. Juli 2019)	<b>Summe</b>
Beizulegende Zeitwerte des Performance-Share-Plans (LTI 2018–2020) zum Zeitpunkt der Gewährung (in TEUR)	757	550	536	575	<b>2.418</b>
Anzahl virtueller Aktien zum Gewährungszeitpunkt (LTI 2018–2020)	12.467	9.062	8.831	9.466	<b>39.826</b>
Gesamtaufwand aktienbasierte Vergütung (in TEUR)	252	105	165	178	<b>700</b>
Rückstellung					<b>1.799</b>

#### Alters- und Hinterbliebenenversorgung

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

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

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

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

#### **Beitragsorientierte Pensionszusagen**

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

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

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

Laufende Rentenzahlungen werden jährlich um mindestens 1% angepasst.

#### **Leistungsorientierte Pensionszusagen für den Vorstandsvorsitzenden Mark Langer**

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

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

Laufende Rentenzahlungen werden jährlich um mindestens 1% angepasst.

### Zusatzversorgung

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

#### Versorgungszusagen (in TEUR)

	<b>Mark Langer</b> Vorstandsvorsitzender		<b>Bernd Hake</b> Mitglied des Vorstands (bis 2. Juli 2019)		<b>Yves Müller</b> Mitglied des Vorstands	
	<b>2019</b>	2018	<b>2019</b>	2018	<b>2019</b>	2018
Dienstzeitaufwand nach IFRS	549	542	120	240	260	260
Pensionsrückstellung nach IFRS	6.750	3.814	0	0	0	0

	<b>Ingo Wilts</b> Mitglied des Vorstands		<b>Summe</b>	
	<b>2019</b>	2018	<b>2019</b>	2018
Dienstzeitaufwand nach IFRS	280	280	<b>1.209</b>	<b>1.322</b>
Pensionsrückstellung nach IFRS	0	0	<b>6.750</b>	<b>3.814</b>

### Leistungen im Fall der vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit

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

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

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

## Gesamtvergütung der Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2019 nach DRS 17

Gesamtvergütung (in TEUR)

	Mark Langer Vorstandsvorsitzender		Bernd Hake Mitglied des Vorstands (bis 2. Juli 2019)		Yves Müller Mitglied des Vorstands	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Grundvergütung	920	850	317	642	650	650
Nebenleistungen	28	29	8	15	14	22
<b>Summe</b>	<b>948</b>	<b>879</b>	<b>325</b>	<b>657</b>	<b>664</b>	<b>672</b>
<b>Sondervergütung</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>STI</b>	<b>0</b>	<b>676</b>	<b>0</b>	<b>459</b>	<b>0</b>	<b>420</b>
<b>Mehrfährige variable Vergütung</b>	<b>742</b>	<b>757</b>	<b>0</b>	<b>575</b>	<b>530</b>	<b>550</b>
Davon LTI 2019–2021	742	0	0	0	530	0
Davon LTI 2018–2020	0	757	0	575	0	550
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.690</b>	<b>2.312</b>	<b>325</b>	<b>1.691</b>	<b>1.194</b>	<b>1.642</b>

	Ingo Wilts Mitglied des Vorstands		Gesamtvergütung	
	2019	2018	2019	2018
Grundvergütung	700	669	2.587	2.811
Nebenleistungen	9	13	59	79
<b>Summe</b>	<b>709</b>	<b>682</b>	<b>2.646</b>	<b>2.890</b>
<b>Sondervergütung</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>STI</b>	<b>0</b>	<b>436</b>	<b>0</b>	<b>1.991</b>
<b>Mehrfährige variable Vergütung</b>	<b>539</b>	<b>536</b>	<b>1.811</b>	<b>2.418</b>
Davon LTI 2019–2021	539	0	1.811	0
Davon LTI 2018–2020	0	536	0	2.418
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.248</b>	<b>1.654</b>	<b>4.457</b>	<b>7.299</b>

## Gewährte Zuwendungen für das Geschäftsjahr 2019 nach DCGK

### Gewährte Zuwendungen (in TEUR)

	Mark Langer Vorstandsvorsitzender				Bernd Hake Mitglied des Vorstands (bis 2. Juli 2019)			
	2019	2019 (Min)	2019 (Max)	2018	2019	2019 (Min)	2019 (Max)	2018
Festvergütung	920	920	920	850	317	317	317	642
Nebenleistungen	28	28	28	29	8	8	8	15
<b>Summe</b>	<b>948</b>	<b>948</b>	<b>948</b>	<b>879</b>	<b>325</b>	<b>325</b>	<b>325</b>	<b>657</b>
<b>Sondervergütung</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Einjährige Vergütung (STI)</b>	<b>700</b>	<b>0</b>	<b>1.050</b>	<b>676</b>	<b>467</b>	<b>0</b>	<b>701</b>	<b>459</b>
<b>Mehrjährige variable Vergütung</b>	<b>742</b>	<b>0</b>	<b>2.450</b>	<b>757</b>	<b>533</b>	<b>0</b>	<b>1.792</b>	<b>575</b>
Davon LTI 2019–2021	742	0	2.450	0	533	0	1.792	0
Davon LTI 2018–2020	0	0	0	757	0	0	0	575
<b>Sonstiges</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Summe</b>	<b>2.390</b>	<b>948</b>	<b>4.448</b>	<b>2.312</b>	<b>1.325</b>	<b>325</b>	<b>2.818</b>	<b>1.691</b>
Versorgungsaufwand	549	549	549	542	120	120	120	240
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.939</b>	<b>1.497</b>	<b>4.997</b>	<b>2.854</b>	<b>1.445</b>	<b>445</b>	<b>2.938</b>	<b>1.931</b>

	Yves Müller Mitglied des Vorstands				Ingo Wilts Mitglied des Vorstands			
	2019	2019 (Min)	2019 (Max)	2018	2019	2019 (Min)	2019 (Max)	2018
Festvergütung	650	650	650	650	700	700	700	669
Nebenleistungen	14	14	14	22	9	9	9	13
<b>Summe</b>	<b>664</b>	<b>664</b>	<b>664</b>	<b>672</b>	<b>709</b>	<b>709</b>	<b>709</b>	<b>682</b>
<b>Sondervergütung</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Einjährige Vergütung (STI)</b>	<b>450</b>	<b>0</b>	<b>675</b>	<b>420</b>	<b>461</b>	<b>0</b>	<b>692</b>	<b>436</b>
<b>Mehrjährige variable Vergütung</b>	<b>530</b>	<b>0</b>	<b>1.750</b>	<b>550</b>	<b>539</b>	<b>0</b>	<b>1.778</b>	<b>536</b>
Davon LTI 2019–2021	530	0	1.750	0	539	0	1.778	0
Davon LTI 2018–2020	0	0	0	550	0	0	0	536
<b>Sonstiges</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Summe</b>	<b>1.644</b>	<b>664</b>	<b>3.089</b>	<b>1.642</b>	<b>1.709</b>	<b>709</b>	<b>3.179</b>	<b>1.654</b>
Versorgungsaufwand	260	260	260	260	280	280	280	280
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.904</b>	<b>924</b>	<b>3.349</b>	<b>1.902</b>	<b>1.989</b>	<b>989</b>	<b>3.459</b>	<b>1.934</b>

## Zufluss für das Geschäftsjahr 2019 nach DCGK

Zufluss (in TEUR)

	Mark Langer Vorstandsvorsitzender		Bernd Hake Mitglied des Vorstands (bis 2. Juli 2019)		Yves Müller Mitglied des Vorstands	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Festvergütung	920	850	317	642	650	650
Nebenleistungen	28	29	8	15	14	22
<b>Summe</b>	<b>948</b>	<b>879</b>	<b>325</b>	<b>657</b>	<b>664</b>	<b>672</b>
<b>Sondervergütung</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Einjährige variable Vergütung (STI)</b>	<b>0</b>	<b>676</b>	<b>0</b>	<b>459</b>	<b>0</b>	<b>420</b>
<b>Mehrjährige variable Vergütung</b>	<b>357</b>	<b>0</b>	<b>218</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Davon LTI 2016–2018	357	0	218	0	0	0
<b>Sonstiges</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Summe</b>	<b>1.305</b>	<b>1.555</b>	<b>543</b>	<b>1.116</b>	<b>664</b>	<b>1.092</b>
Versorgungsaufwand	549	542	120	240	260	260
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.854</b>	<b>2.097</b>	<b>663</b>	<b>1.356</b>	<b>924</b>	<b>1.352</b>

	Ingo Wilts Mitglied des Vorstands		Gesamtsumme	
	2019	2018	2019	2018
Festvergütung	700	669	2.587	2.811
Nebenleistungen	9	13	59	79
<b>Summe</b>	<b>709</b>	<b>682</b>	<b>2.646</b>	<b>2.890</b>
<b>Sondervergütung</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Einjährige variable Vergütung (STI)</b>	<b>0</b>	<b>436</b>	<b>0</b>	<b>1.991</b>
<b>Mehrjährige variable Vergütung</b>	<b>131</b>	<b>0</b>	<b>706</b>	<b>0</b>
Davon LTI 2016–2018	131	0	706	0
<b>Sonstiges</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Summe</b>	<b>840</b>	<b>1.118</b>	<b>3.352</b>	<b>4.881</b>
Versorgungsaufwand	280	280	1.209	1.322
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.120</b>	<b>1.398</b>	<b>4.561</b>	<b>6.203</b>

### **Sonstige Vergütungsbestandteile**

Zum 31. Dezember 2019 sind keine Vorauszahlungen an den Vorstand geleistet worden.

### **Gesamtvergütung der ehemaligen Mitglieder des Vorstands**

Bernd Hake ist zum 2. Juli 2019 aus dem Vorstand ausgeschieden, sein Anstellungsvertrag endet mit Wirkung zum 29. Februar 2020. Bis zu diesem Zeitpunkt erhält Herr Hake seine vertraglich vereinbarte Festvergütung in Höhe von 433 TEUR. Eine Trennvereinbarung vom September 2019 sieht darüber hinaus in Übereinstimmung mit dem Dienstvertrag und dem vereinbarten Abfindungs-Cap Zahlungen in Höhe von 3.080 TEUR vor, die zum 29. Februar 2020 fällig werden. Diese setzen sich zusammen aus einer Abfindung in Höhe von 846 TEUR für das Festgehalt für den Zeitraum von März 2020 bis Mai 2021, sowie einer Zahlung in Höhe von TEUR 1.192 für die kurzfristige variable Vergütung (STI) für 2019 bis Mai 2021, sowie Zahlungen in Höhe von TEUR 664 für die anteilig erdiente langfristige variable Vergütung (LTI) für die Jahre 2018/2019/2020 sowie Abfindungen jeweils für den Zeitraum von März 2020 bis Mai 2021 in Höhe von 338 TEUR für Versorgungsbeiträge und in Höhe von 40 TEUR für den Dienstwagen und andere Nebenleistungen.

Die Ansprüche aus den LTI Tranchen für die Jahre 2016–2018 und 2017–2019 kommen im März 2020 bzw. 2021 nach Ablauf der einjährigen Wartezeit zur Auszahlung. Der endgültige Auszahlungsanspruch ergibt sich in Abhängigkeit von der finalen Zielerreichung der Zielkomponenten und dem Aktienkurs der Gesellschaft während der letzten drei Monate der Wartezeit.

### **Vergütung des Aufsichtsrats**

Die von der Hauptversammlung festgelegte Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist in § 12 der Satzung der HUGO BOSS AG geregelt. Die Vergütung orientiert sich an der Unternehmensgröße und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder. Die Vergütung der Aufsichtsräte ist in einen fixen und einen variablen Bestandteil aufgeteilt. Der variable Bestandteil bemisst sich nach der Höhe des Ergebnisses je Aktie im Konzernabschluss. Die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden und die seines Stellvertreters sowie die Mitgliedschaft in den Ausschüssen werden bei der Berechnung der Vergütung berücksichtigt. Die fixe und die variable Vergütung werden nach Ablauf der Hauptversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrats für das jeweilige abgelaufene Geschäftsjahr entscheidet, ausgezahlt. Mitglieder des Aufsichtsrats, die nur während eines Teils des Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat oder einem Ausschuss angehört haben, erhalten für jeden angefangenen Monat ihrer Tätigkeit eine zeitanteilige Vergütung. Mitgliedern des Aufsichtsrats werden Auslagen, die im Zusammenhang mit der Ausübung des Mandats entstehen, erstattet. Eine etwaige Umsatzsteuer wird von der Gesellschaft vergütet, soweit die Mitglieder des Aufsichtsrats berechtigt sind, die Umsatzsteuer der Gesellschaft gesondert in Rechnung zu stellen, und dieses Recht ausüben. Der Aufsichtsrat erhielt für seine Tätigkeit im Jahr 2018 Gesamtbezüge in Höhe von 1.464 TEUR. Für das Jahr 2019 betragen die Gesamtbezüge voraussichtlich 1.205 TEUR. Darin enthalten ist ein variabler Anteil in Höhe von 450 TEUR (2018: 709 TEUR), der sich an der Höhe des voraussichtlichen Ergebnisses je Aktie im Konzernabschluss bemisst.

## RECHTLICHE ANGABEN

- **Erklärung zur Unternehmensführung auf Unternehmenswebsite veröffentlicht**
- **Übernahmerechtliche Angaben erfolgen nach §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB**
- **Es existieren Beteiligungen am Kapital, die 10% der Stimmrechte überschreiten**

### Erklärung zur Unternehmensführung

Die **Erklärung zur Unternehmensführung** (gemäß § 289f HGB) als Teil des zusammengefassten Lageberichts ist auf der Unternehmenswebsite unter [ezu.hugoboss.com](http://ezu.hugoboss.com) veröffentlicht. Sie ist zudem auf den Seiten 104 bis 112 dieses Geschäftsberichts enthalten.

### Übernahmerechtliche Angaben

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

### Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

Das gezeichnete Kapital der HUGO BOSS AG setzt sich aus 70.400.000 nennwertlosen, auf den Namen lautenden Stammaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von 1,00 EUR je Stammaktie zusammen. Die Aktien sind voll eingezahlt. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Die Rechte und Pflichten der Aktionäre ergeben sich im Einzelnen aus den Regelungen des AktG, insbesondere aus den §§ 12, 53a ff., 118 ff. und 186 AktG.

### Beschränkungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme und ist maßgebend für den Anteil der Aktionäre am Gewinn der Gesellschaft. Hiervon ausgenommen sind von der Gesellschaft gehaltene eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft keine Rechte zustehen. In den Fällen des § 136 AktG ist das Stimmrecht aus den betroffenen Aktien kraft Gesetzes ausgeschlossen.

### Beteiligungen am Kapital, die 10% der Stimmrechte überschreiten

Auf Grundlage der der Gesellschaft bis zum 31. Dezember 2019 zugegangenen Stimmrechtsmitteilungen gemäß §§ 33, 34 WpHG bestehen folgende direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital der Gesellschaft, die 10% der Stimmrechte erreichen oder überschreiten:

Nach der Stimmrechtsmitteilung vom 9. Juni 2016 der PFC S.r.l., Vicenza, Italien, hält diese 4,13% Stimmrechte gemäß § 21 WpHG (jetzt § 33 WpHG) direkt und gemäß § 22 WpHG (jetzt § 34 WpHG) werden weitere 6,00% Stimmrechte der Zignago Holding S.p.A., Fossalta di Portogruaro, Italien, der PFC S.r.l. zugerechnet. Ferner hält die Zignago Holding S.p.A., Fossalta di Portogruaro, Italien, 6,00% Stimmrechte gemäß § 21 WpHG (jetzt § 33 WpHG) direkt und gemäß § 22 WpHG (jetzt § 34 WpHG) werden weitere 4,13% Stimmrechte der PFC S.r.l., Vicenza, Italien, der Zignago Holding S.p.A. zugerechnet. In Summe überschreiten die Beteiligungen somit 10% der Stimmrechte. Daneben sind der HUGO BOSS AG keine weiteren direkten oder indirekten Beteiligungen am Kapital, die 10% der Stimmrechte erreichen oder überschreiten, gemeldet worden.



Sämtliche **Meldungen zu Veränderungen bei Stimmrechtsanteilen** sind auf der Unternehmenswebsite unter [kapitalmarktnachrichten.hugoboss.com](http://kapitalmarktnachrichten.hugoboss.com) einsehbar. Darüber hinaus können die im Geschäftsjahr 2019 mitgeteilten meldepflichtigen Beteiligungen dem Jahresabschluss der HUGO BOSS AG für das Geschäftsjahr 2019 entnommen werden.

#### **Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen**

Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen, existieren nicht.

#### **Stimmrechtskontrolle bei Beteiligung von Arbeitnehmern am Kapital**

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

#### **Ernennung und Abberufung des Vorstands**

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

#### **Satzungsänderungen**

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

#### **Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienaussgabe und -rückkauf**

Der Vorstand der HUGO BOSS AG kann mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis 15. Mai 2024 das Grundkapital um bis zu 35.200.000,00 EUR durch Ausgabe von bis zu 35.200.000 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen einmal oder mehrmals erhöhen (genehmigtes Kapital). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrates das Bezugsrecht der Aktionäre bis zu maximal 10% des Grundkapitals (a) zum Ausgleich von Spitzenbeträgen, (b) bei Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen und (c) in dem Fall auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der neuen Aktien bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabepreises, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet, wobei im Fall (c) die ausgegebenen Aktien unter Anrechnung eventuell unter Bezugsrechtsausschluss nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG veräußerter eigener Aktien insgesamt 10% des Grundkapitals weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch im Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung überschreiten dürfen.

Der Vorstand ist aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 12. Mai 2015 ermächtigt, bis zum 11. Mai 2020 eigene Aktien der Gesellschaft bis zu einem Anteil von insgesamt höchstens 10% des am 12. Mai 2015 ausstehenden Grundkapitals oder, falls dieser Wert geringer ist, des zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals zu erwerben. Die Ermächtigung kann unmittelbar durch die HUGO BOSS AG oder durch ein von der HUGO BOSS AG abhängiges oder in ihrem Mehrheitsbesitz stehendes Unternehmen oder durch beauftragte Dritte ausgeübt werden und erlaubt den Erwerb eigener Aktien im ganzen Umfang oder in Teilbeträgen sowie den einmaligen oder mehrmaligen

Erwerb. Der Erwerb darf über die Börse oder mittels eines an sämtliche Aktionäre gerichteten öffentlichen Kaufangebots oder mittels einer an alle Aktionäre gerichteten öffentlichen Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten oder durch Ausgabe von Andienungsrechten an die Aktionäre erfolgen. Die Ermächtigung sieht auch vor, dass die Aktien unter Einschränkung des Gleichbehandlungsgrundsatzes und eines eventuellen Andienungsrechts der Aktionäre erworben werden können.

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

#### **„Change of Control“-Regelungen**

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

#### **Entschädigungsvereinbarungen**

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