

ZUSAMMEN- GEFASSTER LAGEBERICHT

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND KONZERNSTRUKTUR

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

Geschäftstätigkeit

Als **globales Fashion- und Lifestyle-Unternehmen** im Premiumsegment zählt HUGO BOSS mit seinen rund 13.800 Mitarbeitern zu den führenden Anbietern hochwertiger Damen- und Herrenbekleidung. Die Kollektionen seiner Marken BOSS und HUGO sollen den Kunden eine umfangreiche Auswahl an moderner Konfektion, eleganter Abendbekleidung, legeren Freizeitkollektionen, Schuhen sowie Accessoires bieten. Darüber hinaus werden Lizenzeinnahmen durch den Verkauf von Produkten wie Düften, Brillen, Uhren und Kindermode erwirtschaftet. Die nachhaltige **Steigerung der Markenbegehrlichkeit** steht im Vordergrund sämtlicher Unternehmensaktivitäten und ist Mittelpunkt der Konzernstrategie des in Metzingen (Deutschland) ansässigen Unternehmens. → **Konzernstrategie**

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** ein umfangreiches Sortiment an modernen Outfits bieten, damit sie für jeden Anlass perfekt gekleidet sind. 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. Neben regelmäßigen Fashion Events sollen Kooperationen mit ausgewählten Unternehmen und einflussreichen Persönlichkeiten die Attraktivität und Bekanntheit von BOSS und HUGO erhöhen. 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**

BOSS
HUGO BOSS

HUGO
HUGO BOSS

Mit der Marke **BOSS** spricht das Unternehmen einen statusorientierten **Kunden** im gehobenen Premiumsegment an, der sich modern und hochwertig kleiden möchte. BOSS adressiert einen Kunden, der höchste Ansprüche an Qualität und Passform hat und zudem großen Wert auf ein adäquates Preis-Leistungs-Verhältnis und ein erstklassiges Einkaufserlebnis, verbunden mit persönlichem Service, legt. Neben dem klassischen Business-Outfit finden Kunden bei BOSS auch eine breite Auswahl an modernen und stylischen Freizeitlooks.

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 zeitgemäßen Kunden im Premiumsegment, der vor allem online oder mobil einkauft und sich von sozialen Medien inspirieren lässt. Dieser tendenziell jüngeren Kundenschicht will HUGO Casualwear- und Formalwear-Kollektionen im Bereich Contemporary Fashion anbieten, die sich durch progressive Designs auszeichnen.

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. Auch die Entwicklung von Kapselkollektionen in Kooperation mit bekannten Marken und Persönlichkeiten gewinnt zunehmend an Bedeutung.

→ **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% des Beschaffungsvolumens wird 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 **127 Ländern** erworben werden. Der Konzern gliedert dabei seinen Vertrieb in **drei Absatzregionen**, wobei Europa mit einem Anteil von 63% die umsatzstärkste Region darstellt. In Asien und Amerika werden 18% beziehungsweise 16% des Konzernumsatzes generiert. Über die drei Absatzregionen verteilt, entfallen rund 60% des Umsatzes auf die **sechs Kernmärkte** Deutschland, Großbritannien, USA, 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	 Freistehende Geschäfte In Eigenregie geführte freistehende Geschäfte in bevorzugten Lagen	 Multibrand-Verkaufspunkte Kategoriegeschäft auf Verkaufsflächen mit eingeschränktem eigenem Branding
	 Shop-in-Shops Selbst geführte Shop-in-Shops auf den Flächen von Partnern	 Shop-in-Shops Durch Partner geführte BOSS und HUGO Shop-in-Shops
	 Outlets Verkauf von Waren der Vorsaison in spezialisierten Geschäften in stark frequentierten Randlagen	 Franchise Durch Partner geführte freistehende BOSS und HUGO Geschäfte
Online	 Online-Store hugoboss.com Digitaler Flagship-Store mit separaten Markenwelten für BOSS und HUGO	 Onlinevertrieb durch Partner Vertrieb der Marken BOSS und HUGO durch spezialisierte Onlinehändler
	 Partnerschaften mit Onlinehändlern Eigener Vertrieb im Konzessionsmodell auf Multibrand-Plattformen	

Der Vertrieb der Marken BOSS und HUGO erfolgt sowohl über den eigenen Einzelhandel als auch über den Großhandel, jeweils online als auch stationär. Der **eigene Einzelhandel** wurde in den vergangenen Jahren sukzessive ausgebaut, mit dem Ziel, die Nähe zum Kunden zu erhöhen und ein erstklassiges Einkaufserlebnis zu bieten. Im Jahr 2020 machte das eigene Einzelhandelsgeschäft 66% des Konzernumsatzes aus (2019: 65%). Zum Jahresende betrieb der Konzern weltweit 445 **freistehende Einzelhandelsgeschäfte** (2019: 431). 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. Für HUGO BOSS ist der weitere Ausbau seines Onlinegeschäfts von großer strategischer Bedeutung, um den Trend zum Onlineshopping konsequent umzusetzen und das damit verbundene Wachstumspotenzial künftig voll auszuschöpfen. Im Jahr 2020 wurde die Expansion des Onlinestores hugoboss.com deutlich vorangetrieben. Insgesamt können Kunden auf hugoboss.com inzwischen in insgesamt 47 Ländern die Markenwelten von BOSS und HUGO erleben und eine breite Auswahl an Produkten erwerben (2019: 15 Länder). → **Konzernstrategie**

Über den **Großhandelskanal** wurden im vergangenen Geschäftsjahr 31% des Konzernumsatzes erzielt (2019: 32%). Zu seinen Großhandelspartnern zählt der Konzern Department Stores, 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 6.200 Verkaufspunkte (2019: rund 6.300), wobei 243 freistehende Geschäfte von Franchisenehmern geführt werden. Inklusive der eigenen freistehenden Einzelhandelsgeschäfte, Shop-in-Shops und Outlets können Kunden damit BOSS und HUGO Produkte an weltweit rund 7.350 Verkaufspunkten erwerben (2019: rund 7.450). → **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 Steuerung des Konzerns wie auch für die Umsetzung der Strategie. Dessen Geschäftsführung wird wiederum vom Aufsichtsrat überwacht, der dem Vorstand auch beratend zur Seite steht. Des Weiteren setzt sich der HUGO BOSS Konzern, zusätzlich zur HUGO BOSS AG, aus **63 konsolidierten Tochtergesellschaften** zusammen, die die Verantwortung für die lokalen Geschäftstätigkeiten tragen. Hierbei sind 40 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			
Zentralbereiche	Beschaffung/Produktion		Innenrevision	
	Brand Management		Investor Relations/Kommunikation	
	Controlling/Risikomanagement		IT	
	Eigener Einzelhandel		Lizenzmanagement	
	Facility Management		Logistik	
	Finanzen/Steuern		Personal	
	Global Marketing		Produktentwicklung	
	Global Sustainability		Recht/Compliance	
	Globales Immobilienmanagement		Unternehmensstrategie	
	Großhandelsvertrieb			
Geschäftssegmente	Europa <small>inkl. Naher Osten/Afrika</small>	Amerika	Asien/Pazifik	Lizenzen
Hubs/Einzelmärkte	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 ab dem 1. Januar 2021 direkt an den Chief Sales Officer (CSO) 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

- **Markenbegehrlichkeit von BOSS und HUGO als wichtigster Faktor für langfristigen Erfolg**
- **Digitalisierung, Casualisierung und Nachhaltigkeit sind übergreifende Branchentrends**
- **Fokus auf die erfolgreiche Umsetzung strategischer Prioritäten soll zukünftiges Wachstum vorantreiben**

Die **Vision** von HUGO BOSS ist es, die **begehrteste Fashion- und Lifestyle-Marke** im Premiumbereich des globalen Bekleidungsmarkts zu sein. Der Konzern ist überzeugt, dass die weitere Steigerung der Begehrlichkeit seiner beiden Marken BOSS und HUGO den wichtigsten Faktor für den langfristigen Erfolg des Unternehmens darstellt. Die Konzernstrategie ist daher vollständig auf dieses Ziel ausgerichtet und berücksichtigt dabei Veränderungen des allgemeinen Umfelds und der Kundenerwartungen.

So war das Wachstum der **Premiumbekleidungsbranche** in den letzten Jahren vor allem durch starke Zuwächse im Bereich der Casualwear, angetrieben durch den Aufstieg von Streetwear und Athleisure, gekennzeichnet. Gleichzeitig hat sich das Wachstum im Formalwear-Segment des globalen Bekleidungsmarkts zuletzt spürbar abgeschwächt. Das **Kundenverhalten** und die **Kundenerwartungen** haben sich ebenfalls verändert: Verbraucher nutzen heute überwiegend digitale Kanäle, um sich inspirieren zu lassen und sich über aktuelle Trends sowie die Angebote einzelner Marken auszutauschen. Insbesondere lassen sich Kunden zunehmend durch Markenauftritte in den sozialen Medien inspirieren. Gleichzeitig fordern die Kunden eine zusehends schnellere Abbildung aktueller Trends in den jeweiligen Kollektionen und deren Verfügbarkeit zu jeder Zeit und an jedem Ort – sowohl im stationären Handel als auch online. Darüber hinaus erwarten sie, dass sich sämtliche Vertriebskanäle möglichst nahtlos ergänzen. Im Jahr 2020 hat die **COVID-19-Pandemie** diese übergreifenden Branchentrends zusätzlich verstärkt. Dabei hat sich sowohl das Verbraucherverhalten zunehmend von Offline- zu Online-Käufen verlagert, als auch der globale Trend zu einem lässigeren Lebensstil einen weiteren starken Schub erfahren. Auch die Nachfrage der Kunden nach nachhaltigen Produktangeboten wächst zunehmend.

Drei strategische Prioritäten sollen zukünftiges Wachstum vorantreiben

Konzernstrategie

Strategische Prioritäten



Steigerung der Markenbegehrlichkeit

Emotionalisierung der Marken
Vorantreiben der Casualisierung



Ausschöpfen globaler Wachstumschancen

Ausbau des Onlinegeschäfts
Ausschöpfen des Wachstumspotenzials in China



Stärkung operativer Prozesse

Optimierung der Beschaffungsaktivitäten
Vorantreiben der Digitalisierung

Leitmotive

Konsequenter Fokus auf den **Kunden**

Verfolgung ehrgeiziger **Nachhaltigkeitsprinzipien**

Implementierung innovativer **digitaler Lösungen**

Weiterentwicklung der **Mitarbeiter**

Um den Veränderungen im Kundenverhalten und den Kundenerwartungen Rechnung zu tragen, konzentriert sich HUGO BOSS auf **drei strategische Prioritäten**. Die konsequente Umsetzung dieser strategischen Prioritäten soll dem Unternehmen eine zügige Rückkehr zu nachhaltigem Wachstum gewährleisten: Die Steigerung der Begehrlichkeit für die beiden Marken BOSS und HUGO, das konsequente Ausschöpfen globaler Wachstumschancen sowohl online als auch stationär, sowie die Förderung der Operational Excellence durch eine Erhöhung der Effizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Der Rahmen für diese Prioritäten wird durch **vier Leitprinzipien** vorgegeben: Die konsequente Fokussierung auf den Kunden, die Verfolgung ehrgeiziger Nachhaltigkeitsprinzipien, die Nutzung von Chancen im Zusammenhang mit innovativen digitalen Lösungen sowie die Weiterentwicklung der Mitarbeiter des Unternehmens.

Steigerung der Markenbegehrlichkeit

Aus **Markensicht** besteht das Hauptziel des Konzerns darin, die Markenbegehrlichkeit zu fördern und die Attraktivität von BOSS und HUGO dadurch langfristig deutlich zu erhöhen. Die Emotionalisierung beider Marken mittels eines neu definierten Marketing-Mix und die Ausschöpfung des globalen Trends der Casualisierung sind in dieser Hinsicht Schlüsselemente.

„Emotionalisierung der Marken“

Um die Markenbegehrlichkeit zu erhöhen und das Profil von BOSS und HUGO insbesondere bei jüngeren Zielgruppen zu stärken, werden sich sämtliche Marketinginitiativen beider Marken künftig auf drei Säulen konzentrieren. Erstens: **Highlight-Events** mit dem wesentlichen Ziel, die Marken zu emotionalisieren und dabei maximale Wirkung auf die Verbraucher in aller Welt zu erzielen. Zweitens: **starke Partnerschaften** mit einflussreichen Persönlichkeiten und wichtigen Meinungsführern und drittens: **exklusive Kooperationen** mit weltweit bekannten und attraktiven Marken und Unternehmen. Dabei werden sich die verschiedenen Kommunikationsinitiativen des Unternehmens primär auf die sozialen Medien konzentrieren und einen starken Schwerpunkt auf emotionales Storytelling legen, um die Identifikation der Kunden mit beiden Marken weiter zu erhöhen.

Emotionale Fashion Events, die **BOSS und HUGO auf globaler Ebene in den Mittelpunkt stellen**, sollen Markenbekanntheit, Reichweite und Wirkung steigern. Die auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnittenen Events finden in renommierten Modemetropolen statt und werden gleichzeitig weltweit über Livestreams und digitale Events auf relevanten sozialen Medien und auf hugoboss.com verbreitet. Ein Paradebeispiel dafür ist die **BOSS Fashion Show**, die letztes Jahr auf der Mailänder Modewoche stattfand. Dort präsentierte BOSS seine Frühjahr/Sommer-2021-Kollektionen für die Womenswear und die Menswear. Das Event wurde auf hugoboss.com, Instagram und erstmals auch auf TikTok live übertragen. Gleichzeitig fand in Shanghai auf den chinesischen digitalen Plattformen WeChat und T-Mall ein **Markenevent** statt. Die Veranstaltung endete mit der Enthüllung einer exklusiven Holiday-Kollektion für 2020, „BOSS x Justin Teodoro“, die für chinesische Kunden im Rahmen einer exklusiven 48-stündigen „See now buy now“-Initiative vorab erhältlich war.

HUGO BOSS macht zudem deutliche Fortschritte bei der Stärkung seines **Portfolios von Markenbotschaftern**. Einflussreiche Persönlichkeiten und wichtige Meinungsführer sollen auch in Zukunft umfangreiche Marketingkampagnen und exklusive Kollektionen für beide Marken begleiten und so die Markenbekanntheit steigern und weltweit für Begeisterung sorgen. Im Januar 2021 gab HUGO BOSS bekannt, dass der Hollywood-Schauspieler **Chris Hemsworth** der erste globale Markenbotschafter für BOSS Menswear wird. In dieser Rolle wird der 37-jährige Australier das internationale Gesicht der für 2021 und 2022 geplanten weltweiten Kampagnen der Marke sein. Bereits im September 2020 hat sich BOSS mit der deutschen Mode-Influencerin **Caro Daur** für eine exklusive Womenswear-Kapsel zusammengetan. Die Kollektion „BOSS curated by Caro Daur“ präsentierte eine frische und moderne Interpretation von BOSS, die bei den weiblichen Kunden der Marke großen Anklang fand. Schließlich brachte HUGO im November 2020 seine dritte Casualwear-Kapsel auf den Markt, die vom globalen

Markenbotschafter, dem britischen Sänger **Liam Payne**, mitgestaltet wurde und die Positionierung von HUGO im wichtigen Contemporary-Fashion-Segment weiter stärken soll. Alle drei Partnerschaften sollen die Markenbegehrlichkeit und das Kundenengagement, insbesondere bei jüngeren Kundengruppen in den sozialen Medien, vorantreiben. → **Forschung und Entwicklung, Kooperationen und Kollaborationen**

Um den weiterentwickelten Marketingansatz des Konzerns abzurunden, wird HUGO BOSS auch künftig auf exklusive Kooperationen mit renommierten **Marken und Unternehmen** setzen. Kürzlich hat sich BOSS mit der amerikanischen Sportswear-Marke **Russell Athletic** zusammengetan. Die erste gemeinsame Kapselkollektion der beiden Marken wird im März 2021 vorgestellt, mit einem klaren Fokus auf Streetstyle. Begleitet von einer Kampagne, die von der Verlags- und Kreativagentur **Highsnobiety** produziert wird, stellt die Zusammenarbeit eine große Chance dar, das Casualwear-Geschäft von BOSS auf globaler Ebene, vor allem aber auf dem wichtigen US-Markt, zu stärken. Dort soll BOSS auch von der kürzlich geschlossenen Partnerschaft der Marke mit der **National Basketball Association (NBA)** profitieren, die 2021 mit zwei eigenen limitierten Kollektionen sichtbar werden wird. Die Kollektionen werden verschiedene Jersey-Styles enthalten, die jeweils mit dem NBA-Logo und dem Emblem eines Teams der Liga versehen sein wird. Als Gesicht der begleitenden Kampagne soll der dreifache NBA-Champion Draymond Green der Golden State Warriors die Strahlkraft der BOSS Casualwear weiter erhöhen. Bereits seit 2019 arbeiten zudem BOSS und der deutsche Autobauer **Porsche** eng zusammen. Neben den regionalen Wurzeln verbindet die beiden Unternehmen der hohe Anspruch an Innovation und perfektes Design. Die Zusammenarbeit umfasst die Entwicklung gemeinsamer Kapsel-Kollektionen, die von den klaren Linien der Porsche-Sportwagen inspiriert sind, sowie die Funktion von BOSS als offizieller Ausstatter des Porsche Formel-E-Motorsportteams.

„Vorantreiben der Casualisierung“

Vor dem Hintergrund der starken globalen Position von BOSS im oberen Segment des Premium-Bekleidungsmarkts und der erfolgreichen Etablierung von HUGO im Bereich Premium-Contemporary-Fashion bieten beide Marken eine breite Palette moderner Outfits. Dazu gehören selbstbewusste Business-Mode, anspruchsvolle Casual-Looks und funktionale Athleisure-Outfits. In den letzten Jahren verzeichneten beide Marken vergleichsweise höhere Wachstumsraten bei der Casualwear als bei der Formalwear, was in erster Linie den **globalen Trend der Casualisierung** widerspiegelt. Schon heute macht das Casualwear-Geschäft insgesamt mehr als 50% des Konzernumsatzes aus. Dieser Anteil wird in den kommenden Jahren voraussichtlich weiter steigen, da davon auszugehen ist, dass sich der Trend zur Casualisierung weiter fortsetzen wird. → **Ertragslage, Umsatz nach Marken**

Es wird daher auch in den kommenden Jahren eine der obersten Prioritäten für HUGO BOSS sein, die Casualisierung seines Geschäftsmodells – über alle Marken, Gender und Trageanlässe hinweg – weiter voranzutreiben. Dabei ist das Unternehmen fest entschlossen, das **volle Potenzial der Casualwear auszuschöpfen** und den Trend der Casualisierung mit anzuführen. Neben einer breiten Palette von Casualwear-Styles – von Polohemden, Hoodies und Jeans bis hin zu Strickwaren, Sweatshirts und Sneakern – geht es bei der weiteren Expansion in diesem Segment auch darum, die Grenzen zwischen Casualwear und Formalwear weiter aufzulösen. Die Verschmelzung beider Trageanlässe ermöglicht es HUGO BOSS, die **Lücke zwischen Tailoring und Sportswear nahtlos zu schließen**. Gleichzeitig will das Unternehmen damit sein wichtiges Formalwear-Geschäft stärken. Tailoring stellt die DNA des Unternehmens dar. Seine moderne Interpretation und fortschreitende Casualisierung stellen somit ein enormes Potenzial dar, das es HUGO BOSS ermöglichen soll, im oberen Premiumsegment des globalen Formalwear-Markts auch weiterhin den Ton anzugeben.

Schon heute wird das verstärkte Zusammenspiel von modernem Tailoring und Casualwear-Elementen in den **BOSS-Kollektionen** deutlich sichtbar. Die Marke legt großen Wert auf moderne Konzepte und Angebote, darunter flexible Anzugkombinationen der **„Mix & Match“-Serie**, sowie auf die Integration von innovativen Materialien und Funktionselementen, wie etwa beim **„Stretch Tailoring“-Programm**. Ein wichtiges Konzept im Bereich Casual Tailoring ist der **„Bomber Suit“**, der im vergangenen Jahr im

Rahmen des **„Broken Suit“**-Angebots der Marke eingeführt wurde. Jede Komponente eines Broken Suit kann problemlos als Einzelstück getragen werden, gleichzeitig aber auch in Kombination mehrerer Teile und somit auch als Anzug. Während der Broken Suit in vielen verschiedenen Variationen und Stoffen erhältlich ist, zeichnet sich der Bomber Suit durch seine trendige Variante der Bomberjacke mit Rundhalsausschnitt aus. Damit verschmelzen Formalwear und Casualwear zu einem hochmodernen Outfit, mit dem der BOSS-Kunde sowohl bei formellen als auch bei eher legeren Anlässen perfekt gekleidet ist. Auch bei **HUGO** bietet ein Mix aus modernem Tailoring und **starken Casual-Einflüssen** unkonventionelle Looks für Trendsetter und Individualisten. Dazu gehören smarte Office-Outfits ebenso wie coole Casualwear. → **Forschung und Entwicklung**

Gleichzeitig haben beide Marken in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte auf dem Weg zu mehr **Nachhaltigkeit** gemacht. Auf Produktebene wurde das Engagement im Jahr 2020 mit verschiedenen nachhaltigen Produkteinführungen deutlich sichtbar, unter anderem mit der erfolgreichen Erweiterung der **„Traceable Wool“-Kollektion**, die für Herren und Damen erhältlich ist. Die Kollektion ermöglicht den Kunden eine lückenlose Rückverfolgung entlang der gesamten Lieferkette – von der Beschaffung der Wolle von ZQ-zertifizierten Farmen in Neuseeland bis hin zur Herstellung am konzerneigenen Standort in der Türkei, der hohe Qualitäts- und Arbeitsstandards erfüllt. Ebenfalls 2020 wurde der erste **vegane BOSS-Anzug** vorgestellt. Der Anzug wird am Firmensitz in Metzingen gefertigt und besteht aus in Europa angebauten Bio-Leinen. Während ein traditioneller Premium-Anzug Materialien tierischen Ursprungs wie Wolle oder Rosshaar enthält, basiert dieser Anzug vollständig auf veganen Alternativen. Auch in Zukunft will HUGO BOSS einen starken Schwerpunkt auf Nachhaltigkeitsaspekte legen, um die gestiegenen Kundenerwartungen zu erfüllen und gleichzeitig Mehrwert für Umwelt und Gesellschaft zu schaffen. → **Nachhaltigkeit**

Ausschöpfen globaler Wachstumschancen

Um das Wachstum über alle Vertriebskanäle hinweg voranzutreiben, will HUGO BOSS seine in den letzten Jahren entwickelten Omnichannel-Kapazitäten voll ausschöpfen. Im Vordergrund steht dabei die Verknüpfung aller Kunden-Touchpoints zu einem nahtlosen, konsistenten Kundenerlebnis. Die weitere Digitalisierung dieser Touchpoints wird ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein, um Kunden auf der ganzen Welt zu begeistern und das Einkaufserlebnis spürbar zu steigern. Dabei ist HUGO BOSS bestrebt, in den kommenden Jahren alle **Vertriebschancen konsequent auszuschöpfen**. Von besonderer Bedeutung sind für HUGO BOSS dabei der weitere Ausbau seines Onlinegeschäfts und die volle Ausschöpfung des Potenzials, das sich dem Konzern auf dem chinesischen Festland bietet.

„Ausbau des Onlinegeschäfts“

Der weitere **Ausbau des eigenen Onlinegeschäfts** ist von strategischer Bedeutung für HUGO BOSS und stellt einen der wichtigsten Wachstumsmotoren des Konzerns dar. Dabei sollen die in den vergangenen Jahren erfolgten Investitionen in diesen Kanal die Basis für zukünftiges Wachstum bilden. Bis 2022 will HUGO BOSS seinen jährlichen Online-Umsatz auf mehr als 400 Mio. EUR steigern (2020: 221 Mio. EUR). Um dieses Ziel zu erreichen, will der Konzern das volle Potenzial seines Online-Stores hugoboss.com ausschöpfen und gleichzeitig sein Konzessionsgeschäft im Onlinehandel weiter ausbauen.

HUGO BOSS will das Potenzial seines **Online-Stores hugoboss.com** zukünftig konsequent ausschöpfen. Dabei soll dieser zu einem digitalen Flagship-Store entwickelt werden, der Kunden weltweit ein hochwertiges Marken- und Einkaufserlebnis gewährleistet. In diesem Zusammenhang optimiert der Konzern kontinuierlich seine Website, sowohl im Hinblick auf das umfangreiche und exklusive Produktangebot als auch auf die Benutzerfreundlichkeit für alle mobilen und stationären Endgeräte. Um die globale Markteinführung seines digitalen Flagship-Stores zu beschleunigen, hat HUGO BOSS im Jahr 2020 nicht nur seine internen Ressourcen auf die weitere Expansion in Märkte wie Kanada und Mexiko konzentriert, sondern schloss auch eine strategische Partnerschaft mit Global-e, einem führenden Anbieter vollumfänglicher, länderübergreifender E-Commerce-Lösungen.

Die **Zusammenarbeit mit Global-e** ermöglichte HUGO BOSS im Jahr 2020 nicht nur den Zugang zu 30 weiteren Märkten wie Australien, Japan, Portugal und Polen, sondern soll gleichzeitig ein modernes Einkaufserlebnis in diesen Märkten gewährleisten. Während die Kunden von einem nahtlosen, lokalisierten Online-Erlebnis profitieren, verbleibt die alleinige Führung des Online-Stores hugoboss.com in der Hand von HUGO BOSS. Sämtliche Bestellungen werden aus dem zentralen Online-Lager des Konzerns in Deutschland bedient. Damit will das Unternehmen seine hohen Standards hinsichtlich Markenpräsentation und Kundenservice sicherstellen. Insgesamt ist hugoboss.com somit inzwischen in insgesamt **47 internationalen Märkten** präsent. Für 2021 sind weitere Roll-Outs geplant, da der Konzern anstrebt, hugoboss.com in nahezu jedem Land rund um den Globus verfügbar zu machen. Darüber hinaus will HUGO BOSS auch künftig die **kommerzielle Nutzung von Social Media** weiter vorantreiben. In den vergangenen Jahren wurden diesbezüglich bereits erste Erfolge verzeichnet. Auf Instagram zum Beispiel können die Fans und Follower der Marken BOSS und HUGO bereits heute eine große Auswahl an Produkten entdecken und direkt shoppen. Darüber hinaus wurde im Jahr 2020 auf dem chinesischen Festland „WeChat Work“ in sämtlichen BOSS-Stores erfolgreich implementiert. Die Applikation bietet den Store-Mitarbeitern zusätzliche Cross-Selling-Möglichkeiten, indem sie noch enger und häufiger mit den Kunden der Marke in Verbindung treten können.

Auch auf Multibrand-Websites bedeutender Online-Partner hat HUGO BOSS in den vergangenen Jahren den direkten Zugang zu seinen Kunden verbessert. In diesem Zusammenhang wurden durch den Ausbau des **Online-Konzessionsmodells** zahlreiche Partnerschaften ausgebaut. Dabei behält HUGO BOSS die volle Kontrolle darüber, wie die Kollektionen in dem jeweiligen Multibrand-Umfeld präsentiert und verkauft werden, während gleichzeitig eine konsistente und stringente Preisstrategie sichergestellt werden soll. Nach der Umstellung des BOSS-Geschäfts bei Zalando im Jahr 2019 wurden 2020 weitere Online-Partner auf das Konzessionsmodell umgestellt. Insgesamt arbeitete HUGO BOSS Ende 2020 im Rahmen seines Online-Konzessionsmodells mit rund **40 internationalen Partnern** zusammen. Auch in den kommenden Jahren werden Europa und Asien/Pazifik den Schwerpunkt für die weitere Stärkung dieses Geschäftsmodells bilden.

„Ausschöpfen des Wachstumspotenzials in China“

HUGO BOSS ist überzeugt, dass für das Unternehmen **bedeutendes Wachstumspotenzial auf dem chinesischen Festland** besteht. Im Jahr 2020 wurden 10% des Konzernumsatzes auf dem chinesischen Festland generiert (2019: 7%). Damit sieht sich HUGO BOSS, gemessen an der Umsatzverteilung und relativ zu seinen Wettbewerbern, in diesem strategisch wichtigen Markt weiterhin deutlich unterrepräsentiert. Gleichzeitig verzeichnen sowohl BOSS als auch HUGO dort aktuell eine starke Dynamik. Daher bleibt das konsequente Ausschöpfen der Vertriebschancen auf dem chinesischen Festland eine wichtige Priorität für HUGO BOSS, auch weil die Bedeutung dieses Marktes in den kommenden Jahren voraussichtlich weiter zunehmen wird. Dies sollte vor allem durch eine wachsende Mittelschicht und eine auch für die kommenden Jahre erwartete strukturelle Rückkehr der lokalen Nachfrage unterstützt werden. Mit rund 150 Einzelhandelsgeschäften auf dem chinesischen Festland hat das Unternehmen bereits heute eine äußerst solide Basis in diesem Markt. Damit bieten sich dem Unternehmen ein hohes Maß an Kundennähe sowie volle Kontrolle über Vertrieb und Preisgestaltung. Darüber hinaus kommen die deutsche Herkunft der Marken sowie die Kompetenz des Unternehmens im Bereich Tailoring bei den chinesischen Verbrauchern besonders gut an. Basierend auf seiner starken Position auf dem chinesischen Festland und einer stabilen zugrunde liegenden Nachfrage, ist HUGO BOSS zuversichtlich auch in Zukunft **starkes zweistelliges Wachstum** in diesem Markt zu realisieren.

Dabei erwartet HUGO BOSS auch zukünftig anhaltend starkes Momentum sowie robustes flächenbereinigtes Wachstum – sowohl im stationären Einzelhandel als auch im Onlinegeschäft. Unterstützen soll dies ein starker Fokus auf die **Veranstaltung regionaler Events** mit **Unterstützung lokaler Markenbotschafter**. Diese Kombination bietet HUGO BOSS die Möglichkeit, die Nähe zu seinen lokalen Kunden zu erhöhen und gleichzeitig Besucherzahlen und Konvertierungsraten in den Geschäften und online zu steigern. Wichtige Beispiele für diese Art von Events sind „Qixi“ – der chinesische Valentinstag –, die chinesische „Golden Week“ und der „Singles' Day“.

Neben dem kontinuierlichen Streben nach weiteren Produktivitätssteigerungen im stationären Einzelhandelsgeschäft auf dem chinesischen Festland sieht HUGO BOSS auch das Potenzial für eine **weitere Expansion der Verkaufsflächen** in diesem Markt. So soll die verstärkte Rückkehr der lokalen Nachfrage auch in Tier-2- und Tier-3-Städten bestmöglich bedient werden. Dazu gehört auch der konsequente Ausbau des Travel-Retail-Geschäfts durch die Eröffnung weiterer Stores an hochfrequentierten Flughäfen der Region. Gleichzeitig beabsichtigt das Unternehmen, einige seiner bereits bestehenden Geschäfte zu vergrößern, insbesondere in Metropolen wie Shanghai. Insgesamt sollte dies HUGO BOSS in die Lage versetzen, die Verkaufsfläche auf dem chinesischen Festland künftig um jährlich mehr als 10% zu erhöhen. Zusätzlich zu seiner Präsenz im stationären Einzelhandel will HUGO BOSS auch weiterhin alle **Chancen im Onlinegeschäft** in China voll ausschöpfen. Dazu gehört, das Online-Konzessionsmodell des Konzerns auf relevanten lokalen Multibrand-Plattformen wie Tmall und JD.com weiter voranzutreiben, aber auch das Potenzial von Social Commerce sowie entsprechende kanalübergreifende Vertriebsmöglichkeiten im stationären Geschäft zu nutzen, die durch soziale Medien und Apps wie WeChat ermöglicht werden.

Stärkung der operativen Prozesse

Unter **operativen Gesichtspunkten** steht für HUGO BOSS die Entwicklung und Umsetzung erstklassiger Lösungen zur Sicherstellung von Effizienz und Flexibilität entlang der gesamten Wertschöpfungskette klar im Vordergrund. Hierzu zählt vor allem die weitere Optimierung der Beschaffungsstruktur des Unternehmens, wie auch das konsequente Vorantreiben der Digitalisierung zentraler betrieblicher Prozesse.

„Optimierte Beschaffungsprozesse, höchster Qualitätsanspruch“

HUGO BOSS legt einen starken Fokus auf die Steigerung seiner Effizienz bei der Beschaffung, ohne dabei Kompromisse bei der Produktqualität einzugehen. Die weitere Optimierung zentraler betrieblicher Abläufe soll in den kommenden Jahren Kosteneinsparungen im Beschaffungsbereich ermöglichen. Dabei spielt auch die weitere **Verringerung der Komplexität der BOSS- und HUGO-Kollektionen** eine wichtige Rolle. Dies soll es dem Unternehmen unter anderem ermöglichen, sein durchschnittliches Beschaffungsvolumen pro Artikel zu steigern. HUGO BOSS arbeitet zudem an einer weiteren **Konsolidierung der Auswahl verwendeter Stoffe und Zutaten**, während zugleich die jeweiligen Lebenszyklen bestimmter Materialien verlängert werden sollen. Letzteres soll etwa die Erweiterung des Anteils sogenannter Never-Out-of-Stock-Artikel bei den Kollektionen beider Marken ermöglichen. Beide Maßnahmen zielen darauf ab, künftig eine Verringerung der durchschnittlichen Stückkosten zu ermöglichen und gleichzeitig ein verbessertes Preis-Leistungs-Verhältnis zu gewährleisten.

Daneben konzentriert sich HUGO BOSS auch weiterhin auf die **Stärkung seines Portfolios an strategisch wichtigen Lieferanten** für Fertigwaren und Rohmaterialien. Bereits in den letzten Jahren verringerte der Konzern die Gesamtanzahl seiner Lieferanten und stärkte zugleich seine Geschäftsbeziehungen mit wesentlichen Zulieferern, insbesondere im Bereich der Casualwear. Darüber hinaus macht HUGO BOSS große Fortschritte bei der **Implementierung einer schlanken und flexiblen Beschaffungsorganisation**. Der Aufbau von Skalierungsfunktionen in der Beschaffung und Materialverwaltung, die kontinuierliche Optimierung zentraler Abläufe, wie beispielsweise Planung, Einkauf und Disposition, sowie die Förderung des Wissenstransfers zwischen unterschiedlichen Produktabteilungen – insbesondere zur Stärkung der digitalen Fähigkeiten der Teams – stellen in dieser Hinsicht wichtige Prioritäten dar. → **Beschaffung und Produktion**

„Vorantreiben der Digitalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette“

Die Digitalisierung des Geschäftsmodells bietet HUGO BOSS zahlreiche Chancen für eine nachhaltige **Steigerung des Kundennutzens** und für die **Verbesserung von Effizienz und Flexibilität**. Dabei kann das Unternehmen auf eine starke IT- und Logistikplattform bauen. Das Potenzial zur Digitalisierung des Geschäftsmodells soll künftig über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg voll ausgeschöpft werden.

HUGO BOSS **entwickelt seine Produkte zunehmend digital** und verkürzt dadurch die Entwicklungszeiten, insbesondere durch den Einsatz digitaler Prototypen. Dies soll es dem Unternehmen ermöglichen, schneller auf Markttrends zu reagieren und damit noch näher an der tatsächlichen Kundennachfrage zu sein. Dabei schafft die hohe Detailschärfe der 3D-Virtualisierung eine realitätsnahe Darstellung von Farben und Konturen. 2020 wurde erstmalig eine BOSS-Kollektion mit modernen Casual- und Jersey-Styles innerhalb von nur acht Wochen komplett digital entwickelt. Bei HUGO wurden Teile der Kollektionsentwicklung bereits in den Vorjahren vollständig digitalisiert. HUGO BOSS hat sich zum Ziel gesetzt, bis Ende 2022 mindestens 80% seiner Kollektionen vollständig digital zu entwickeln (2020: etwa 50%). Darüber hinaus erwartet HUGO BOSS, die Kollektionsentwicklungsphase in den kommenden Jahren weiter zu verkürzen. Dazu sollen neben dem verstärkten Einsatz künstlicher Intelligenz zur **digitalen Trenderkennung** auch die bereits in den vergangenen Jahren erfolgreich eingeführte **digitale Stoff- und Zutatendatenbank** des Unternehmens beitragen. → **Forschung und Entwicklung**

Auch im Vertrieb gewinnt der Einsatz digitaler Elemente des Konzerns zunehmend an Bedeutung. Im stationären Einzelhandel soll vor allem die Einbindung von **Omnichannel-Services** wie „Click & Collect“ und „Order from Store“ den Kunden ein verbessertes Einkaufserlebnis bieten. Um das Shopperlebnis noch weiter zu verbessern, integriert der Konzern nahtlos große **Touchscreens**, über die das gesamte Produktangebot von BOSS und HUGO bestellt und gleichzeitig eine bequeme Abholung im Store oder aber eine Lieferung nach Hause vereinbart werden können. Schon heute setzt der Konzern beim Vertrieb seiner Kollektionen an Großhandelspartner auf **digitale Verkaufstools**. Ein digitaler Showroom und ein digitales Lookbook bieten den Handelspartnern eine flexible, bequeme und schnelle Alternative zur konventionellen Bestellung, die Aspekte wie die Inspiration für die Kollektion, die Auswahl der einzelnen Produkte und die Abwicklung des Bestellvorgangs abdeckt. Mittelfristig sollen beide Marken mittels digitaler Showrooms an den Handel vertrieben werden.

Mittelfristige Steigerung der Profitabilität

Obwohl die finanziellen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie die Profitabilität des Konzerns kurzfristig belasten, ist der Konzern zuversichtlich, sein operatives Ergebnis (EBIT) mittelfristig deutlich steigern zu können. Das Unternehmen hat sich daher zum Ziel gesetzt, nicht nur so schnell wie möglich zu Wachstum zurückzukehren, sondern auch die **EBIT-Marge** in den kommenden Jahren deutlich zu verbessern. Eine Steigerung des Rohertrags sowie ein starker Fokus auf eine effizientere Nutzung der betrieblichen Aufwendungen, insbesondere im Bereich der Vertriebs- und Marketingaufwendungen, sollen zu dieser Entwicklung beitragen. Letzteres beinhaltet vor allem die weitere Verbesserung der Profitabilität des eigenen Einzelhandelsgeschäfts sowie die kontinuierliche Optimierung der Organisationsstruktur von HUGO BOSS.

Streben nach Rückkehr zur attraktiven Dividendenpolitik

Da die negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie im Geschäftsjahr 2020 zu einem deutlichen Rückgang von Umsatz, Profitabilität und Cashflow geführt haben, hat HUGO BOSS die Dividendenzahlung für das Geschäftsjahr 2019 ausgesetzt, mit Ausnahme der **gesetzlichen Mindestdividende** von 0,04 EUR je Aktie. Mit Blick auf das insgesamt äußerst herausfordernde Geschäftsjahr 2020 und angesichts der anhaltend hohen Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem weiteren Verlauf der Pandemie beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat, der Hauptversammlung 2021 vorzuschlagen, auch für das Geschäftsjahr 2020 lediglich die gesetzliche Mindestdividende in Höhe von 0,04 EUR je Aktie zu zahlen. Dadurch will das Unternehmen seine Innenfinanzierungskraft weiter stärken. Ungeachtet dessen bleibt HUGO BOSS jedoch zuversichtlich, auf der Grundlage einer fortschreitenden Erholung seines Geschäfts und dank seines allgemein starken cashflow-generierenden Geschäftsmodells auch künftig einen deutlich positiven Free Cashflow zu generieren. Dies wiederum sollte es dem Konzern ermöglichen, zu seiner früheren **attraktiven Dividendenpolitik** zurückzukehren.

HUGO BOSS beabsichtigt, im zweiten Halbjahr 2021 einen **Investorentag** zu veranstalten. In diesem Zusammenhang wird der Konzern seine strategischen Ambitionen detailliert darlegen.

UNTERNEHMENSSTEUERUNG

- **Nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts als Leitmaxime von HUGO BOSS**
- **Umsatz und EBIT wichtigste Steuerungsgrößen für langfristige Maximierung des Free Cashflows**
- **Konzernplanung, Berichtswesen und Investitionscontrolling bilden Kernelemente der Unternehmenssteuerung**

Zentrale Steuerungsgrößen

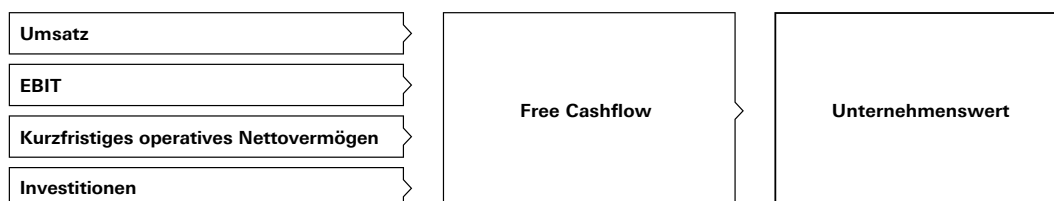
Ziel des Managements von HUGO BOSS ist die **nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts**. Das unternehmensinterne Steuerungssystem soll den Vorstand und die Leitung der Geschäftseinheiten bei der Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf dieses Ziel unterstützen. Zur Steigerung des Unternehmenswerts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

Maßgeblich für die Verbesserung des Free Cashflows ist dabei die 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 zur Steigerung des Free Cashflows identifiziert: Umsatz, EBIT, kurzfristiges operatives Nettovermögen und Investitionen.

Vier zentrale Steuerungsgrößen



Im Geschäftsjahr 2020 haben die negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie zu einem wesentlichen Rückgang von Umsatz, EBIT und Free Cashflow geführt. Um möglichst zügig zu Wachstum und Gewinn zurückzukehren, fokussiert sich HUGO BOSS auf die konsequente Umsetzung dreier **strategischer Prioritäten**: die Steigerung der Begehrlichkeit seiner beiden Marken BOSS und HUGO, das konsequente Ausschöpfen globaler Wachstumschancen sowie die Sicherstellung der Effizienz und größtmöglichen Flexibilität seiner operativen Prozesse. → **Konzernstrategie**

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 auch 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
	= Ergebnis der betrieblichen Geschäftstätigkeit (EBIT)

Zur mittelfristigen **Steigerung der EBIT-Marge** fokussiert sich das Unternehmen auf die nachhaltige Steigerung des Rohertrags sowie auf einen effizienteren Einsatz der operativen Aufwendungen, insbesondere im Bereich der Vertriebs- und Marketingaufwendungen. Letzteres zielt maßgeblich darauf ab, die Rentabilität im eigenen Einzelhandel zu verbessern und die Organisationsstruktur weiter zu optimieren.

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

Definition kurzfristiges operatives Nettovermögen

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

Das Management der **Vorräte** sowie der **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** liegt primär 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 primär 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 von Abverkaufsquoten auch das erwartete Umsatzwachstum sowie das prognostizierte Rabattniveau.

Die Führungskräfte des HUGO BOSS Konzerns tragen gemeinschaftlich direkte Verantwortung für ein profitables Unternehmenswachstum. Folglich ist die **kurzfristige variable Vergütung (Short-Term-Incentive-Programm, STI)** der Führungskräfte aller vier Managementebenen 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 von Einzelhandelsgeschäften 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**

Vor dem Hintergrund der negativen Auswirkungen der Pandemie auf Umsatz, EBIT und Free Cashflow hat HUGO BOSS seine Dividendenzahlung für das Geschäftsjahr 2019 ausgesetzt, mit Ausnahme der **gesetzlichen Mindestdividende** von 0,04 EUR je Aktie. Mit Blick auf das insgesamt äußerst herausfordernde Geschäftsjahr 2020 und angesichts der anhaltend hohen Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem weiteren Verlauf der Pandemie beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat, der Hauptversammlung 2021 vorzuschlagen, auch für das Geschäftsjahr 2020 lediglich die gesetzliche Mindestdividende in Höhe von 0,04 EUR je Aktie zu zahlen. Dadurch will das Unternehmen seine Innenfinanzierungskraft weiter stärken. Ungeachtet dessen bleibt HUGO BOSS jedoch zuversichtlich, auf der Grundlage einer fortschreitenden Erholung seines Geschäfts und dank seines allgemein starken cashflow-generierenden Geschäftsmodells auch künftig einen deutlich positiven Free Cashflow zu generieren. Dies wiederum sollte es HUGO BOSS ermöglichen, zu seiner **ertragsorientierten Dividendenpolitik** zurückzukehren, die darauf abzielt, die Aktionäre angemessen an der Gewinnentwicklung des Konzerns zu beteiligen. Der erwirtschaftete Free Cashflow soll folglich auch zukünftig primär zur Finanzierung der Dividendenausschüttung verwendet werden. Darüber hinaus verfügbare liquide Mittel werden zur weiteren Verringerung der Verschuldung genutzt oder aber 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** von HUGO BOSS bezieht sich grundsätzlich 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 erstellt HUGO BOSS regelmäßig Prognosen zur Entwicklung der **Liquiditätssituation**. So sollen finanzielle Risiken frühzeitig erkannt und Maßnahmen hinsichtlich des Finanzierungs- beziehungsweise Anlagebedarfs getroffen werden. → **Finanzlage**

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 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.

Im Jahr 2020 fand aufgrund der hohen Unsicherheit in Bezug auf den Verlauf der **COVID-19-Pandemie** und deren Auswirkungen auf das Geschäft von HUGO BOSS ein äußerst enger Austausch zwischen Vorstand, Konzerncontrolling sowie dem Management der Zentralbereiche und der Konzerngesellschaften statt. Aufgrund der weltweit hohen Dynamik des Pandemiegeschehens wurde die Unternehmensplanung unterjährig regelmäßig überprüft und aktualisiert. Dabei wurden mithilfe von Szenarioanalysen unterschiedliche Pandemieverläufe und deren potenzielle Auswirkungen auf die zentralen Steuerungsgrößen des Konzerns simuliert.

Auch hat HUGO BOSS im Jahr 2020 besonderes Augenmerk auf die Cashflow-Entwicklung gelegt. So hat das Unternehmen frühzeitig **umfangreiche Maßnahmen zur Sicherung des Cashflows** im Gesamtvolumen von mehr als 600 Mio. EUR eingeleitet und diese im Jahresverlauf erfolgreich umgesetzt. Dabei hat das Unternehmen vor allem die operativen Aufwendungen stark reduziert, nicht geschäftskritische Investitionen aufgeschoben, den Bestandszufluss erheblich verringert und die Dividendenzahlung für das Geschäftsjahr 2019, mit Ausnahme der gesetzlichen Mindestdividende in Höhe von 0,04 EUR je Aktie, ausgesetzt. Dadurch ist es HUGO BOSS gelungen, die finanzielle Stabilität und Flexibilität des Unternehmens auch während der Pandemie jederzeit zu wahren. → **Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf, → Finanzlage, Kapitalflussrechnung und Free Cashflow**

MITARBEITER

- **Rund 13.800 Mitarbeiter im HUGO BOSS Konzern beschäftigt**
- **Fokus der Personalarbeit auf Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung**
- **Mobiles Arbeiten im Rahmen von „Threedom of Work“ deutlich ausgebaut**

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, ihre individuelle Entwicklung im Unternehmen zu fördern und sie letztlich langfristig an das Unternehmen zu binden. Das Prinzip, die unterschiedlichen Teams und Talente des Unternehmens bei der vollen Entfaltung ihres Potenzials zu unterstützen, ist dabei fest in der Konzernstrategie verankert. Die fünf Unternehmenswerte Qualität, Leidenschaft, Respekt, Kooperation und Innovation bilden die **Grundsätze der täglichen Zusammenarbeit**.

Als international agierendes Unternehmen ist **Vielfalt (Diversity)** bei HUGO BOSS ein elementarer Bestandteil der Unternehmenskultur. Allen Mitarbeitern werden ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld und Chancengleichheit garantiert. Um der Wichtigkeit des Themas auch aus organisatorischer Sicht Rechnung zu tragen, wurde im Jahr 2020 die Stelle des Global Head of Diversity and Inclusion neu geschaffen. Mit Antritt der Stelle am 1. April 2021 wird die verantwortliche Person direkt an die Personalleitung berichten. 2020 wurde zudem eine internationale Task Force gegründet, in der Mitarbeiter unterschiedlicher Standorte ausgewählte Themen wie Inklusion oder Vielfalt in Führungspositionen im Unternehmen weiter vorantreiben sollen. HUGO BOSS ist davon überzeugt, dass die Intensivierung seiner Tätigkeiten im Bereich Diversity positiv zur Mitarbeiterzufriedenheit beitragen wird und zudem von potenziellen Bewerbern als relevanter Faktor betrachtet wird.

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. Die kontinuierliche **Weiterentwicklung digitaler Kommunikationskanäle** bildet einen Schwerpunkt bei der Mitarbeitergewinnung. Den Kernbestandteil der digitalen Rekrutierungstätigkeiten stellt dabei die globale Employer-Branding-Kampagne **„That’s my HUGO BOSS“** dar, die externe Talente auf die gebotene Vielfalt an Tätigkeiten und Persönlichkeiten bei HUGO BOSS aufmerksam machen soll. Neben seinem digitalen Auftritt präsentiert sich das Unternehmen potenziellen Bewerbern grundsätzlich auch regelmäßig auf Karrieremessen.

Zur Gewinnung junger Talente bietet das Unternehmen Schulabgängern eine **Vielfalt an Ausbildungsangeboten** und dualen Studienprogrammen. Im vergangenen Jahr befanden sich 75 Auszubildende und dual Studierende in der HUGO BOSS AG (2019: 76). 22 neue Auszubildende und dual Studierende haben im Jahr 2020 ihre Ausbildung begonnen (2019: 25). Das Ausbildungsangebot bei HUGO BOSS ist bedarfsspezifisch ausgerichtet und orientiert sich konsequent an den strategischen Prioritäten des Unternehmens. Im Jahr 2020 bot HUGO BOSS erstmals eine Ausbildung zum Gestalter für visuelles Marketing an.

HUGO BOSS möchte seine externe Reputation und seinen Bekanntheitsgrad bei potenziellen Bewerbern stetig erhöhen. Deshalb betreibt das Unternehmen ein **aktives Reputationsmanagement** auf einschlägigen Bewertungsplattformen und in sozialen Netzwerken. Zielgruppenspezifische, emotionale sowie produktbezogene Kampagnen sollen bei möglichen Bewerbern Begeisterung für das Unternehmen wecken. Verschiedene Auszeichnungen belegen den Erfolg der Personalarbeit von HUGO BOSS und dienen gleichzeitig der Steigerung des Bekanntheitsgrads des Unternehmens unter potenziellen Bewerbern. So gehörte HUGO BOSS im Jahr 2020 bei relevanten Zielgruppen 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“ verzeichnete HUGO BOSS wie schon im Vorjahr den dritten Platz. Besonders gut war dabei das Abschneiden in den Kategorien „Internationales Arbeiten“ und „Gehaltsniveau“. In diesen beiden Kategorien erreichte das Unternehmen sogar den zweiten Platz.

Mitarbeiterbindung

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. Zudem stellt die Mitarbeiterzufriedenheit bei HUGO BOSS eine wichtige Vergütungskomponente innerhalb des Long-Term-Incentive-Programms (LTI) für den Vorstand und die Führungskräfte der ersten und zweiten Managementebene dar. Bei einer konzernweiten Beteiligungsquote von 70% stieg die **Gesamtzufriedenheit** im Jahr 2020 auf 72% (2019: Gesamtzufriedenheit von 70% bei einer Beteiligungsquote von 66%). → **Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung, Arbeitnehmerbelange**

Mitarbeiterbefragungen vergangener Jahre haben verdeutlicht, dass eine **faire Vergütung** für die Zufriedenheit der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung ist. HUGO BOSS versteht das Thema deshalb als essenziellen Aspekt seiner Personalarbeit und will mittels einer fairen und transparenten Vergütungsstruktur die Motivation seiner Mitarbeiter und deren Bindung an das Unternehmen stärken. Basierend auf einer regelmäßigen Bewertung sämtlicher Stellen in Deutschland sowie konzernweiter Schlüsselpositionen erfolgt eine Vergütung aller Mitarbeiter auf Basis von stellenspezifischen Gehaltsbändern. Diese basieren auf externen Gehaltsbenchmarks und sollen zur Erhöhung der Transparenz beitragen. Aktuell arbeitet HUGO BOSS an einer Bewertung sämtlicher internationaler Stellen, um perspektivisch konzernweit ein auf Gehaltsbänder abgestelltes, einheitliches Vergütungssystem zu etablieren. 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, übertarifliche Zulagen, Sachbezüge und weitere immaterielle Leistungen. Es achtet auf tarif- und kollektivvertragliche 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**. Zahlreiche Initiativen zur flexiblen Gestaltung der Arbeitsweise ermöglichen bereits heute einem Großteil der Mitarbeiter auf dem Campus in Metzingen ein agiles und bereichsübergreifendes Arbeiten. Flexible und crossfunktionale Raumkonzepte wie die sogenannten „Co-Working Spaces“ sollen

die Möglichkeit zum produktiven Arbeiten in einer kreativen Atmosphäre bieten und gleichzeitig das Netzwerken zwischen den Mitarbeitern fördern. Im Zuge der COVID-19-Pandemie sowie auf Basis einer Befragung der Mitarbeiter am Standort Metzingen hat HUGO BOSS im Jahr 2020 darüber hinaus das hybride Arbeitskonzept **„Threedom of Work“** eingeführt, das zunächst für die Verwaltungsmitarbeiter in Deutschland gilt. Das Konzept sieht drei Präsenztage am Standort Metzingen von Dienstag bis Donnerstag vor, während die Mitarbeiter an den anderen beiden Tagen ihren Arbeitsort frei wählen können. HUGO BOSS gilt branchenweit als eines der ersten Unternehmen, die die dauerhafte Ausweitung mobilen Arbeitens zum Standard gemacht haben. Während weitere Konzerngesellschaften ebenfalls an der Entwicklung und Implementierung hybrider Arbeitszeitmodelle arbeiten, steht das klassische **Home-Office-Konzept** inzwischen nahezu allen Verwaltungsmitarbeitern des Unternehmens zur Verfügung. Weiterhin ergänzen Vertrauensarbeitszeiten und individuelle Teilzeitmodelle das Angebot bei HUGO BOSS und sollen sowohl zu einem erhöhten Engagement der Mitarbeiter als auch zu deren Zufriedenheit beitragen. Zudem 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 Aktivitäten zur Steigerung der körperlichen und mentalen Gesundheit an. So können etwa Mitarbeiter in Deutschland, der Schweiz und der Türkei kostenlos unternehmenseigene Fitnessstudios nutzen und an einer Vielzahl unterschiedlicher Sportkurse teilnehmen. Das Sport- und Coachingangebot am Standort Metzingen wurde vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie im Jahr 2020 vermehrt in digitaler Form angeboten. 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.

Um Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, sieht HUGO BOSS neben einer vertikalen Entwicklung auch abteilungs- oder bereichsübergreifende interne Arbeitsplatzwechsel als wichtiges Instrument zur Förderung von Talenten. Angesichts der steigenden Bedeutung interner Stellenbesetzungen wurde im Jahr 2020 das digitale **Mitarbeiterempfehlungsprogramm „HUGO BOSS Spotted“** etabliert. Zur weiteren Stärkung der Motivation, Einsatzbereitschaft und Qualifikation der Mitarbeiter bietet der Konzern seinen Angestellten zudem ein vielfältiges Angebot an physischen und virtuellen **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 sowie mit den Führungsgremien zu stärken. Zusätzlich zu internen Newslettern des Vorstands und Aufsichtsrats sowie regelmäßigen physischen und virtuellen Townhall-Meetings gewinnt die eigene **Mitarbeiter-App „We Are HUGO BOSS“** als relevantes Kommunikationsinstrument während der Pandemie weiter an Bedeutung. Auf die App zugeschnittene Inhalte zu allen wesentlichen Themengebieten – von Neuigkeiten zu den Marken BOSS und HUGO über das weltweite Storenetzwerk bis hin zu Nachhaltigkeitsthemen – können in Echtzeit an Mitarbeiter in 20 Ländern kommuniziert werden. Die App bietet Mitarbeitern zudem verschiedene Möglichkeiten der Interaktion und stärkt so den Austausch und das globale Zusammengehörigkeitsgefühl der Organisation. Zusätzlich wurde im Jahr 2020 das **unternehmensinterne Netzwerk „connect“**, das bereits im Jahr 2018 am Standort Metzingen etabliert wurde, allen Verwaltungsmitarbeitern des Konzerns zugänglich gemacht. Relevante Neuigkeiten rund um das Unternehmen, angereichert mit Livestreams und Videobotschaften, aber auch externe Inhalte wie etwa Branchen-News werden über diesen Kanal regelmäßig für die Mitarbeiter aufbereitet.

Mitarbeiterkennzahlen

Anzahl Mitarbeiter¹ zum 31. Dezember

2020	13.759
2019	14.633
2018	14.685
2017	13.985
2016	13.798

¹ Vollzeitäquivalent (Full-time equivalent, FTE)

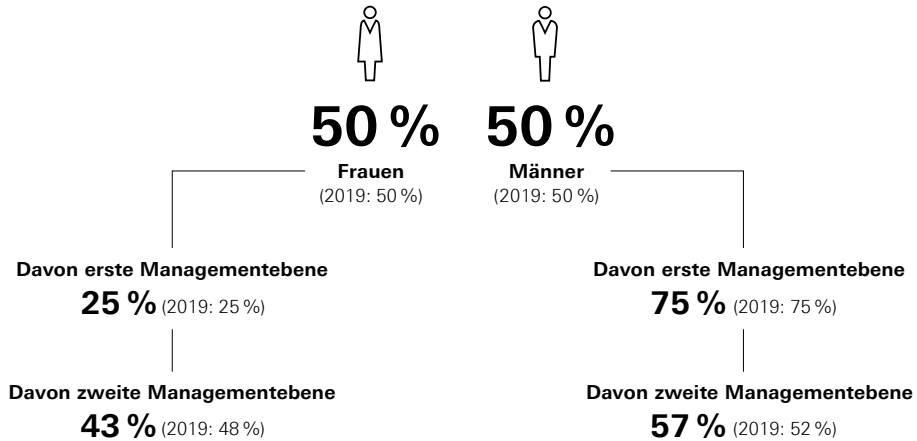
Zum Ende des Geschäftsjahres 2020 beschäftigte HUGO BOSS 13.759 Mitarbeiter. Damit lag die Anzahl der Mitarbeiter ein Stück weit unter dem Niveau des Vorjahres (2019: 14.633 Mitarbeiter). Das Durchschnittsalter der Belegschaft belief sich auf 37 Jahre und stieg damit gegenüber dem Vorjahr leicht an (2019: 36 Jahre).

Mitarbeiter zum 31. Dezember (in %)

Nach Regionen 2020 (2019)	Nach Funktionsbereichen 2020 (2019)	Gewerblich/kaufmännisch 2020 (2019)
Amerika 11 (12)	F&E 4 (4)	Gewerbliche Mitarbeiter 30 (31)
Asien/Pazifik 14 (14)	Verwaltung (inkl. IT) 9 (9)	
Deutschland 22 (21)	Logistik 11 (11)	
Sonstiges Europa 53 (53)	Eigenfertigung 26 (26)	Kaufmännische Mitarbeiter 70 (69)
	Eigener Einzelhandel, Vertrieb und Marketing 50 (50)	

Die **globale Ausrichtung** des Unternehmens spiegelt sich auch in der Belegschaft wider. 78% der Konzernmitarbeiter arbeiteten im vergangenen Geschäftsjahr außerhalb von Deutschland (2019: 79%). Innerhalb Deutschlands waren zudem Mitarbeiter aus 70 verschiedenen Nationen für HUGO BOSS tätig. Während 9.647 Mitarbeiter (2019: 10.167) der Gesamtbelegschaft zum Jahresende 2020 im **kaufmännischen Bereich** arbeiteten, waren 4.112 Mitarbeiter (2019: 4.465) im **gewerblichen Bereich** tätig.

Mitarbeiter im Management



Frauen bildeten zum Jahresende mit einem Anteil von 60% erneut die Mehrheit der Belegschaft im HUGO BOSS Konzern (2019: 59%). Im **Management**, das heißt in allen vier Führungsebenen, waren Ende Dezember 2020 unverändert zum Vorjahr 50% der Stellen durch Frauen besetzt (2019: 50%). Der Vorstand hat das Ziel festgelegt, bis zum 31. Dezember 2021 einen Frauenanteil von mindestens 30% in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands und von mindestens 35% in der zweiten Führungsebene zu erreichen. Zum 31. Dezember 2020 belief sich der Frauenanteil in der ersten Führungsebene auf 25% und lag damit auf dem Niveau des Vorjahres (31. Dezember 2019: 25%). Das Ziel für die zweite Führungsebene wurde zum 31. Dezember 2020 mit einem Frauenanteil von 43% erneut deutlich übertroffen (31. Dezember 2019: 48%). Im Zuge einer in den vergangenen Jahren erfolgten einheitlichen Bewertung sämtlicher internationaler Stellen hat HUGO BOSS im Jahr 2020 die Definition der Zugehörigkeit zu sämtlichen Führungsebenen angeglichen. Somit sind die Werte der Jahre 2019 und 2020 nur bedingt vergleichbar. → **Corporate Governance und Erklärung zur Unternehmensführung**

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

- **Innovations- und Entwicklungsarbeit erfolgt in eigenen Entwicklungszentren**
- **Kooperationen mit Marken und Influencern von strategischer Bedeutung**
- **BOSS launcht erste vollständig digital entwickelte Casualwear-Kollektion**

Ziel der **Forschungs- und Entwicklungsarbeit bei HUGO BOSS** ist es, Kollektionen und Produkte zu entwickeln, die höchsten Kundenansprüchen an Qualität und Passform sowie Innovation und Nachhaltigkeit gerecht werden. Die Maxime, die besten Produkte der Branche zu entwickeln, folgt dabei dem Grundgedanken, die Begehrlichkeit der Marken BOSS und HUGO nachhaltig zu steigern. Dazu sollen künftig auch verstärkt Kooperationen und Kollaborationen mit bekannten Marken, Influencern und Künstlern beitragen.

Forschung und Entwicklung (F&E) verläuft bei HUGO BOSS entlang des Produktentwicklungsprozesses, der die Umsetzung einer kreativen Idee in ein kommerzielles Produkt beschreibt. Die Arbeit erfolgt dabei in den **vier Entwicklungszentren** in Metzingen (Deutschland), Coldrerio (Schweiz), Morrovalle (Italien) und Scandicci (Italien). In der Konzernzentrale in **Metzingen** entwickelt HUGO BOSS den Großteil seiner Kollektionen. 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.

Produktentwicklungsprozess

Produktentwicklungsprozess bei HUGO BOSS



Die **kreative Idee** sowie die Erwartungen unserer Kunden stehen am Anfang des Produktentwicklungsprozesses. Unter Berücksichtigung der Markenstrategie, der Markenwerte sowie globaler Mega- und Fashiontrends 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. Im konventionellen Entwicklungsprozess werden die kreativen Ideen der Designteams 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. 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 Großhandelspartner. Nach erfolgter Produktion findet schließlich die Auslieferung der Kollektionen an den Großhandel sowie den eigenen Einzelhandel statt.

Die **Digitalisierung der Kollektionsentwicklung** ist für HUGO BOSS von hoher strategischer Relevanz und wurde daher auch im Jahr 2020 wesentlich vorangetrieben. Dabei geben die digitalen Arbeitsabläufe dem Unternehmen die Möglichkeit, in seiner gesamten Wertschöpfungskette flexibler zu agieren, die Go-to-Market-Zeit zu verkürzen und sich somit stärker und schneller an aktuelle Verbrauchertrends anzupassen. Auch unter Nachhaltigkeitsaspekten bietet die digitale Produktentwicklung – vor allem aufgrund des Verzichts auf physische Prototypen – erhebliche Vorteile. Mit dem Launch der Pre-Fall-2021-Saison wird BOSS seine erste **komplett digital entwickelte Casualwear-Kollektion** für die Menswear auf den Markt bringen. Mit insgesamt rund 100 Teilen umfasst die Kollektion sowohl Bekleidung als auch Schuhe und Accessoires. Die Produktentwicklung verlief dabei rein digital, von den ersten Skizzen und der Auswahl der Materialien und Farben über das Prototyping bis hin zur fertigen Kollektion. Diese wurde schließlich mittels des digitalen Showrooms und eines digitalen Lookbooks an die Handelspartner vertrieben. Möglich wird dies durch hochauflösende 3D-Darstellungen, die den Faltenwurf und die Struktur des Stoffes realitätsnah abbilden. Die Kollektion stellt für HUGO BOSS einen wichtigen Meilenstein bei der Digitalisierung seines Geschäftsmodells dar. Bis 2022 hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, rund 80% seiner Kollektionen vollständig digital zu entwickeln. Für die Frühjahr/Sommer-2021-Kollektion lag der Anteil bei rund 50%.

Fokusthemen in der Forschung und Entwicklung

Um der **wachsenden Bedeutung der Casualisierung** gerecht zu werden, ist die Forschungs- und Entwicklungsarbeit des Unternehmens zunehmend darauf ausgerichtet, den Anteil der Casualwear im Produktangebot von BOSS und HUGO sukzessive zu erhöhen und durch den Einsatz innovativer Materialien den Tragekomfort weiter zu verbessern. Dabei sollen die Grenzen zwischen traditioneller Business- und moderner Casualwear weiter aufgeweicht werden. Das Angebot der klassischen Konfektion wird dabei zunehmend um innovative Casual-Tailoring-Kombinationen erweitert. So hat BOSS bereits vor einigen Jahren erfolgreich den **„Broken Suit“** eingeführt, bei dem verschiedene Teile aus dem Formalwear- und Casualwear-Segment frei miteinander kombiniert werden können, wie etwa ein Blouson mit einer Tunnelzughose. Dabei kann jedes Teil des Broken Suits einzeln getragen oder aber vielseitig kombiniert werden und damit einen kompletten Anzug darstellen. Mit einem klaren Fokus auf Tragekomfort und Beweglichkeit soll dieses Konzept auch im Jahr 2021 weiter ausgebaut werden. Bereits heute bietet BOSS mit dem **„Washable Suit“** einen Anzug an, der selbst unmittelbar nach dem Waschgang seine Form behält. Auch das **„Stretch Tailoring“** Angebot von BOSS ist durch den Einsatz flexibler Materialien speziell auf die Bedürfnisse des Alltags ausgerichtet.

Um den gestiegenen Kundenansprüchen bestmöglich gerecht zu werden, sind die F&E-Aktivitäten auch darauf ausgerichtet, den Anteil nachhaltiger Produkte in den Kollektionen konsequent auszubauen. So hat etwa BOSS sein Engagement für mehr Nachhaltigkeit in seinen Kollektionen weiter fortgesetzt und im Frühjahr 2020 die **„Responsible Tailoring“**-Kampagne vorgestellt. Im Mittelpunkt der Kampagne standen dabei sogenannte **„Traceable Wool“**-Produkte sowie ein komplett veganer Anzug. Traceable Wool bedeutet, dass die verwendete Wolle vom Ursprung über die Herstellung bis zum fertigen Produkt sorgfältig geprüft wird und sich ihr Weg damit auch für den Konsumenten von Anfang bis Ende nachverfolgen lässt. Mit seinem ersten **veganen Anzug** ist es der Marke BOSS zudem gelungen, vollständig auf tierische Materialien in der Textilproduktion zu verzichten. Der am Standort in Metzingen gefertigte Anzug wurde 2020 von der Tierschutzorganisation PETA mit dem „PETA-Approved Vegan“-Label ausgezeichnet. Insgesamt ist es BOSS und HUGO im Jahr 2020 gelungen, bei der Entwicklung ihrer Herbst/Winter-2021-Kollektionen den Anteil der **Produkte aus nachhaltigen Materialien** im Vergleich zum Vorjahr mehr als zu verdoppeln. → **Nachhaltigkeit**

Kooperationen und Kollaborationen

Zur weiteren Steigerung der Begehrlichkeit seiner Marken BOSS und HUGO setzt das Unternehmen im Rahmen seiner F&E-Aktivitäten zunehmend auf **Kooperationen und Kollaborationen** mit angesagten Marken und Unternehmen sowie einflussreichen Persönlichkeiten und Künstlern. Dadurch sollen zusätzliche kreative Impulse gegeben werden und die Attraktivität beider Marken insbesondere im Casual- und Athleisure-Bereich nachhaltig erhöht werden. Für das Jahr 2021 konnte BOSS gleich zwei wegweisende Kooperationen bekannt geben. Dies umfasst zum einen die Partnerschaft mit der amerikanischen Sportswear-Marke Russell Athletic, in deren Rahmen eine exklusive Kapselkollektion mit der Pre-Fall-2021-Saison eingeführt wird. Die **BOSS x Russell Athletic**-Kapsel umfasst neben Bekleidung auch Schuhe und Accessoires und setzt dabei einen klaren Fokus auf Casualwear. Die Designs verbinden die Stärken beider Partner – die Tailoringexpertise von BOSS mit der Sportswear-Ästhetik von Russell Athletic. Um die Begehrlichkeit der Marke BOSS vor allem im wichtigen US-Markt weiter auszubauen, hat sich BOSS zudem mit der **National Basketball Association (NBA)** zu einer Kooperation zusammengeschlossen. Im Rahmen dieser Partnerschaft sind zwei von BOSS und der NBA co-gebrandete Kapselkollektionen für das Jahr 2021 vorgesehen. Diese werden sowohl das Logo der NBA als auch die Logos diverser Profiligen-Teams der NBA tragen.

Im Bereich der Womenswear hat BOSS im Jahr 2020 erstmals mit der deutschen Mode-Influencerin Caro Daur zusammengearbeitet und eine exklusive Kollektion auf den Markt gebracht. Die **„BOSS curated by Caro Daur“**-Kapselkollektion bestand aus insgesamt 17 Teilen – vom locker sitzenden Trenchcoat aus Stretch-Baumwollwill über das klassische schwarze Kleid mit hohem Kragen und Rückenausschnitt bis hin zum einreihigen Blazer mit Spitzenrevers. HUGO hat auch im Jahr 2020 seine Partnerschaft mit dem britischen Musiker und Künstler Liam Payne weiter ausgebaut und im Rahmen dessen vergangenen November seine mittlerweile dritte **HUGO x Liam Payne**-Kapsel auf den Markt gebracht. Um den steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen der Kunden gerecht zu werden, wurde die in Kollaboration mit Liam Payne gemeinsam entwickelte Kollektion zur Unterstützung der Initiative „Cotton made in Africa“ entwickelt. Für jeden verkauften Artikel erhält die Initiative eine Spende, die die Ausbildung afrikanischer Baumwollbauern in nachhaltigen Anbaumethoden finanziert.

F&E-Kennzahlen

Anzahl Mitarbeiter F&E zum 31. Dezember

2020	524
2019	580
2018	584
2017	588
2016	577

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)

2020	58	3,0
2019	65	2,3
2018	63	2,3
2017	63	2,3
2016	64	2,4

Mit 76% machten die Personalaufwendungen im abgelaufenen Geschäftsjahr den größten Teil der **Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen** aus (2019: 72%). Der Rest entfällt im Wesentlichen auf sonstige Abteilungsaufwendungen. Auch im Jahr 2020 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

- **Strategischer Fokus auf Steigerung der Effizienz und Flexibilität der Lieferkette**
- **Fähigkeiten der Eigenproduktion in Izmir auf Casualwear ausgeweitet**
- **Engere Zusammenarbeit mit Lieferanten durch weitere Digitalisierung**

Die Beschaffung und Produktion hochwertiger Produkte ist maßgeblich, um den hohen Kundenanforderungen an Design, Tragekomfort, Passform und Langlebigkeit jederzeit gerecht zu werden. Neben der Sicherstellung und Umsetzung dieser Qualitätsmerkmale strebt HUGO BOSS stetig nach Best-in-Class-Lösungen zur weiteren **Steigerung der Effizienz und Flexibilität** seiner Lieferkette. Ein wesentliches Element ist dabei Schnelligkeit, um zeitnah auf veränderte Marktanforderungen reagieren und den Kundenwünschen noch besser entsprechen zu können. So ist es dem Unternehmen im Jahr 2020 erstmalig gelungen innerhalb von acht Wochen eine Kapselkollektion mit ausgewählten Casualwear-Styles zu entwickeln und auf die Verkaufsfläche zu bringen. Ermöglicht wurde dies vor allem durch die stärkere **Nutzung digitaler Technologien in der Produktentwicklung** sowie die gezielte Bevorratung von Komponenten und Stoffen für eine schnelle Produktion. Darüber hinaus wurde Ende des Jahres ein weiterer Schritt zur engeren Vernetzung des Unternehmens mit seinen Lieferanten unternommen. Für den effizienten und schnellen **Austausch von Produktinformationen mit Lieferanten** wurde eine digitale Plattform pilotiert, die bereits 2021 in den Regelbetrieb gehen soll.

Im Jahr 2020 hat der Konzern zudem seine interne Organisationsstruktur in der Entwicklung und Beschaffung verschlankt, das Lieferantenportfolio optimiert sowie die Digitalisierung seiner Prozesse weiter vorangetrieben. Die fortlaufende **Optimierung der Beschaffungs- und Produktionsprozesse** soll auch dazu führen in den nächsten Jahren Einsparungen bei den Umsatzkosten zu erzielen. Dafür spielt auch die weitere Komplexitätsreduzierung der BOSS und HUGO Kollektionen eine wichtige Rolle. Dies soll vor allem durch eine gezielte Verschlinkung des Sortiments, eine Reduktion der Komponenten- und Materialkomplexität sowie eine teilweise Verlängerung der Produktlebenszyklen erreicht werden, wie etwa durch einen höheren Anteil sogenannter Never-out-of-Stock-Produkte. → **Konzernstrategie**

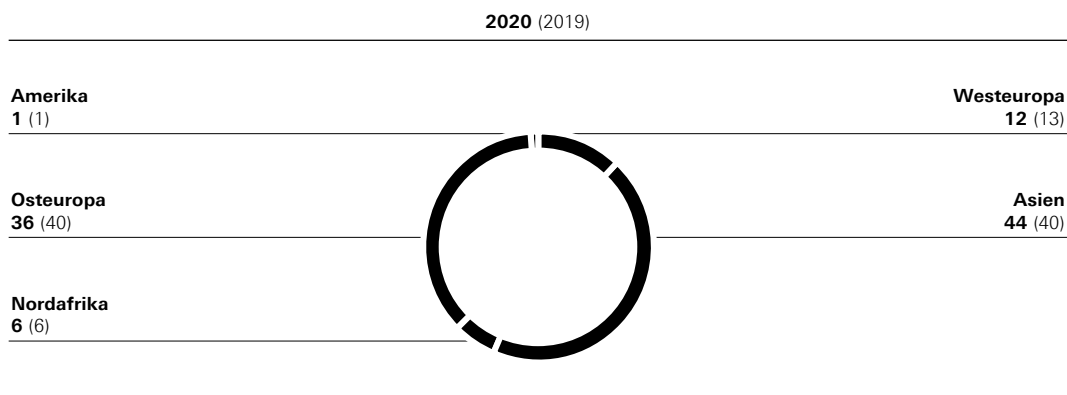
Nach wertmäßiger Betrachtung wurden im Jahr 2020 17% des gesamten **Beschaffungsvolumens** in eigenen Produktionsstätten gefertigt (2019: 17%). Entsprechend entfielen 83% auf Produkte, die von unabhängigen Lieferanten entweder in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen wurden (2019: 83%). Die Eigenfertigung soll auch dazu dienen, schnell und flexibel auf veränderte Kundenanforderungen reagieren zu können, sowie 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 Formalwear wie Anzüge, Sakkos, Hemden und Mäntel sowie die Damenkonfektion gefertigt. Die in den vergangenen Jahren forcierte Transformation des Standorts hin zu einer „Smart Factory“ ist weitestgehend abgeschlossen. Damit zeichnet sich der Standort durch eine Vielzahl digitalisierter Prozesse und Abläufe aus. Der Fokus am Standort Izmir liegt fortan vor allem auf der weiteren Flexibilisierung der Fertigung, um neben der Formalwear künftig verstärkt Casualwear in Eigenproduktion herzustellen und den globalen Trend der Casualisierung damit noch besser ausschöpfen zu können. Im Jahr 2020 wurden deshalb bereits erste Casualwear-Styles der Produktgruppe Jersey, darunter Hosen und Jacken, in Izmir produziert. Am Produktionsstandort in **Metzingen** werden primär die maßgeschneiderten „BOSS Made to Measure“-Anzüge sowie Prototypen und Musterteile hergestellt. Mit Beginn der COVID-19-Pandemie im Jahr 2020 wurde die Produktion vorübergehend auf die Herstellung von Schutzmasken umgestellt, die anschließend an öffentliche Einrichtungen gespendet wurden. In **Radom** und **Morrovalle** werden vor allem Business-Schuhe und Sneaker hergestellt.

HUGO BOSS legt großen Wert auf eine **sorgfältige Lieferantenauswahl** und den Aufbau langfristiger strategischer Partnerschaften. Dabei spielen neben ökonomischen Kriterien auch soziale und ökologische Aspekte eine essentielle Rolle. Grundlage der Zusammenarbeit bilden die Achtung der Menschenrechte, die Einhaltung geltender Arbeitsstandards sowie die Themen Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit. Ein wichtiges Rahmenwerk für die Gestaltung der Geschäftsaktivitäten bildet dabei der **HUGO BOSS Lieferantenverhaltenskodex**, der die Grundlage für Lieferantenbeziehungen darstellt. Das Unternehmen überprüft die Einhaltung des Kodex in Form regelmäßiger Audits in den Produktionsstätten und unterstützt seine Lieferanten mit themenspezifischen Trainings. Zugleich beteiligt sich das Unternehmen an der Weiterentwicklung internationaler Standards und übernimmt eine aktive Rolle in externen Kooperationen zur Gestaltung nachhaltiger textiler Lieferketten. → **Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung, Achtung der Menschenrechte**

Für eine exzellente Verarbeitungsqualität und die optimale Warenverfügbarkeit seiner Produkte arbeitet HUGO BOSS mit einem **Netzwerk aus erfahrenen und spezialisierten Zulieferbetrieben** zusammen. Im Geschäftsjahr 2020 ist die Anzahl der Zulieferbetriebe im Zuge der kontinuierlichen Optimierung des Lieferanteportfolios weiter gesunken. So bezog HUGO BOSS Fertigwaren von insgesamt 156 externen Zulieferbetrieben (2019: 171), die in 185 Produktionsstätten fertigten (2019: 198). Rohware bezog das Unternehmen von 315 externen Zulieferern (2019: 309), die in 338 Produktionsstätten fertigten (2019: 325).

Regionale Verteilung des Beschaffungs- und Produktionsvolumens (in %)



Der Anstieg des Beschaffungsvolumens in Asien resultierte aus dem im Vergleich zum Vorjahr weiter gestiegenen Anteil von Casual- und Athleisurewear im Produktmix, die vorwiegend als Handelsware bezogen werden. Innerhalb Asiens ist **China** der mit Abstand bedeutendste Beschaffungsmarkt und steht für rund 20% des globalen Beschaffungs- und Produktionsvolumens. Unverändert zum Vorjahr, entfällt innerhalb Osteuropas mit 23% des globalen Beschaffungs- und Produktionsvolumens der Großteil auf die **Türkei**. Der eigene Produktionsstandort in Izmir macht dabei rund 13% des globalen Beschaffungs- und Produktionsvolumens aus.

Bei den von HUGO BOSS bezogenen **Stoffen und Zutaten** handelt es sich hauptsächlich um Oberstoffe sowie Innenfutter, Knöpfe, Garne und Reißverschlüsse. Für die in **Lohnfertigung** hergestellten Produkte stellt HUGO BOSS den Lieferanten diese samt den benötigten Schnittmustern zur Verfügung. Die hauptsächlich in Osteuropa ansässigen Lieferanten fertigen überwiegend Produkte der Formalwear, die ein hohes Maß an Fertigungskompetenz und technischer Ausstattung voraussetzen. Unter Einbezug der eigenen Produktionsstätten lag der Anteil der Lohnfertigung am Beschaffungsvolumen mit 32 % unter dem Vorjahresniveau (2019: 36%) und reflektiert damit die insgesamt rückläufige Nachfrage nach Formalwear im Zuge der COVID-19-Pandemie. Im Bereich der **Handelsware** bezieht der Konzern vor allem Produkte für die Casual- und Athleisurewear. Während den Lieferanten dabei die jeweiligen Schnittmuster zur Verfügung gestellt werden, beschaffen sie die benötigten Oberstoffe und Zutaten hingegen eigenständig. Der Anteil der Handelsware am Beschaffungsvolumen lag aufgrund des im Vergleich zum Vorjahr weiter gestiegenen Anteils von Casual- und Athleisurewear im Produktmix mit 68 % über dem Vorjahresniveau (2019: 64 %).

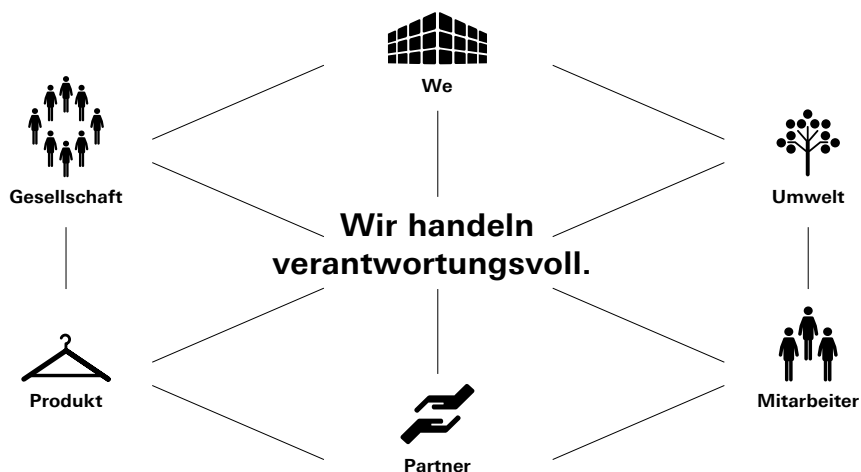
NACHHALTIGKEIT

- **Nachhaltigkeit integraler 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 ist sich der ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen seines Handelns bewusst. Die **Handlungsmaxime „Wir handeln verantwortungsvoll“** zielt darauf ab, Mehrwert für das Unternehmen, seine Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden, Geschäftspartner und die Gesellschaft zu schaffen und somit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Entsprechend sind in der Konzernstrategie von HUGO BOSS ambitionierte Nachhaltigkeitsprinzipien fest verankert. Das Unternehmen versteht Nachhaltigkeit dabei als Zusammenspiel von Qualität, Innovation und Verantwortung. Neben qualitativ hochwertigen und innovativen Produkten wird seitens der Kunden 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 das Nachhaltigkeitsprogramm „Today. Tomorrow. Always.“ von HUGO BOSS. Sämtliche Nachhaltigkeitsaktivitäten des Konzerns werden vom Zentralbereich Global Sustainability, der dem Chief Operating Officer 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 entlang der textilen Wertschöpfungskette kontinuierlich 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 Lieferkette 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 CO₂-Emissionen und leistet damit einen direkten Beitrag zum Klimaschutz. Dabei folgt HUGO BOSS gemeinsam mit anderen Unternehmen der Vision einer klimaneutralen Modeindustrie bis zum Jahr 2050. → **Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung, Umweltbelange**

Mitarbeiter – „Eine faire und verantwortungsbewusste Kultur fördern“: Basis der täglichen Zusammenarbeit bei HUGO BOSS 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. Gleichzeitig möchte das Unternehmen 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 hohe Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Neben der Weiterentwicklung des mobilen Arbeitens hat das Unternehmen in Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie umfangreiche Maßnahmen zum betrieblichen Gesundheitsschutz seiner Mitarbeiter implementiert. → **Mitarbeiter, → Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung, Arbeitnehmerbelange**

Partner – „Verantwortung gemeinsam realisieren“: Für HUGO BOSS und seine Partner ist die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards in der 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, → Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung, Achtung der Menschenrechte**

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

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, Chancengleichheit und spontane Hilfe in Notsituationen. Bei der Umsetzung von Projekten und Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette berücksichtigt das Unternehmen auch regionale Bedürfnisse an den jeweiligen Standorten.

In allen sechs Handlungsfeldern strebt der Konzern kontinuierlich nach Verbesserung und hat sich entsprechend ambitionierte Ziele gesetzt. Nachhaltigkeitsratings dienen dabei als Indikatoren zur objektiven Bewertung des erreichten Fortschritts. 2020 wurde HUGO BOSS bereits zum vierten Mal in Folge in den **Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World** aufgenommen. Unter anderem hat das Unternehmen in den Kategorien Markenmanagement, Umweltreporting, Berichterstattung zu sozialen Themen, Produktverantwortung und Risiko- und Krisenmanagement jeweils „best in class“ abgeschnitten. HUGO BOSS zählt damit zu den drei besten Unternehmen der globalen Bekleidungsindustrie. 2020 wurde das Unternehmen zudem erstmals in den **DJSI Europe** aufgenommen.

ZUSAMMENGEFASSTE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

- Erklärung fasst wesentliche Angaben zu Nachhaltigkeitsaspekten zusammen
- Neun 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 oben genannten 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 umfasst. 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. Neben den acht im Rahmen der Analyse als wesentlich identifizierten Sachverhalten wird aufgrund seiner hohen Relevanz vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie im Folgenden auch zu dem Sachverhalt „Gesundheitsschutz“ berichtet.

Aspekte und wesentliche Sachverhalte				
				
Umweltbelange	Arbeitnehmerbelange	Sozialbelange	Achtung der Menschenrechte	Bekämpfung von Korruption und Bestechung
Klimaschutz in der Produktion	Arbeitgeberattraktivität	Kundenzufriedenheit	Menschenrechte und Arbeitsstandards in der Produktion	Vermeidung von Korruption und wettbewerbschädigendem Verhalten
Verantwortungsvoller Einsatz von Chemikalien in der Produktion	Gesundheitsschutz	Datenschutz	Sicherheit am Arbeitsplatz 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 CO₂-Emissionen vor allem bei der Gewinnung 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. Zudem koordiniert das **zentrale Umweltmanagement-Team** in enger Abstimmung 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

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**.

Maßnahmen

Mit zahlreichen Maßnahmen und Initiativen an seinen eigenen Standorten und in seiner Lieferkette setzt sich HUGO BOSS für den globalen Klimaschutz ein. Zur Definition geeigneter Maßnahmen engagiert sich das Unternehmen im Rahmen der **Fashion Industry Charter for Climate Action** 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 Umweltauflagen** ist fester Bestandteil der Lieferantenverträge. Zusätzlich beschreibt die von HUGO BOSS auf der Unternehmenswebsite veröffentlichte **Umweltpolitik** eine Vielzahl von Umweltschutz-Grundsätzen sowohl für die eigenen Produktionsstätten als auch für die der Zulieferer. Dabei reflektiert es die vom Unternehmen im Rahmen der Fashion Industry Charter for Climate Action verfolgten Aktivitäten und Ziele. Im Jahr 2020 hat HUGO BOSS darüber hinaus seinen **Lieferantenverhaltenskodex**

überarbeitet. Dieser enthält nun noch umfassendere Richtlinien zur Einhaltung von Umweltschutzaufgaben. Zusätzlich schreibt HUGO BOSS für seine Lieferanten mithilfe eines öffentlich zugänglichen **Leitfadens für nachhaltigere Produkte** verbindliche Nachhaltigkeitskriterien hinsichtlich der Verwendung und Verarbeitung textiler Fasern und Materialien fest.

Im Rahmen regelmäßiger **Umweltaudits** erfasst HUGO BOSS unter anderem die Maßnahmen seiner Lieferanten zum Energiemanagement und den CO₂-Ausstoß dieser Lieferanten. Dabei greift das Unternehmen 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. 2020 konnten aufgrund der internationalen Reisebeschränkungen im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie und zum Schutz aller Beteiligten Audits und Schulungen nur in begrenztem Umfang durchgeführt werden.

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 umwelt- und klimaschonenden Baumwollproduktion, der neben ökologischen auch soziale und ökonomische Aspekte berücksichtigt.

Die Auswirkungen der eigenen Produktionstätigkeit auf das Klima sind im Vergleich zu denen aufseiten externer Lieferanten nur gering, da insbesondere die vorgelagerten Wertschöpfungsstufen CO₂-lastige Prozesse beinhalten. Dennoch spielt die Reduktion der Energieverbräuche und CO₂-Emissionen an den eigenen Produktionsstandorten für HUGO BOSS 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 CO₂-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. In Bezug auf Letzteres bezieht HUGO BOSS aufgrund des im Jahr 2020 erfolgten Umstiegs auf Ökostrom am Standort Radom (Polen) fortan in sämtlichen eigenen Werken seine Energie aus erneuerbaren Quellen. Die im Rahmen des eigenen 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 CO₂-Emissionen um 30% bis zum Jahr 2030** verpflichtet. Zur Konkretisierung dieses Ziels hat sich HUGO BOSS vorgenommen, seine Scope-1- und Scope-2-Emissionen aus Primärenergienutzung und Strombezug bis zum Jahr 2030 um mindestens 51% im Vergleich zum Jahr 2018 zu reduzieren. Für die Scope-3-Emissionen der Logistik und der Lieferkette wird im gleichen Zeitraum eine Reduktion von 30% angestrebt. Dem Unternehmen wurde 2020 bestätigt, dass die Ziele den strengen Vorgaben der Science Based Targets Initiative entsprechen. Das Unternehmen rechnet damit, dass im Jahr 2020 – auch aufgrund der negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf das Geschäft von HUGO BOSS – erneut ein Rückgang der Scope-1- und Scope-2-Emissionen sowie der Scope-3-Emissionen aus der Logistik erzielt werden konnte (2019: Rückgang um 18%). Die Veröffentlichung des im Jahr 2020 erzielten Fortschritts erfolgt mit dem Nachhaltigkeitsbericht 2020.

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. Mit seiner auf der Unternehmenswebsite veröffentlichten Umweltpolitik unterstreicht HUGO BOSS seine Ambitionen auch in diesem Bereich.

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 fordert daher von seinen Lieferanten 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 beinhaltet etwa der Lieferantenverhaltenskodex von HUGO BOSS umfassende 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** jederzeit 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 vordefinierter 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. Das vom Unternehmen eingesetzte **Auditprotokoll** des ZDHC-Programms ermöglicht HUGO BOSS eine standardisierte Bewertung des Chemikalienmanagements seiner Lieferanten. Gleichzeitig soll es dazu dienen, Lieferanten mit Nassverfahren bei der Verbesserung ihrer Umweltleistung zu unterstützen. Zur weiteren Reduzierung des Einsatzes umweltschädlicher Chemikalien hat das Unternehmen 2020 eine auf ZDHC basierende **Manufacturing RSL (MRSL)** als festen Bestandteil in seine Lieferantenverträge aufgenommen. Sie führt Chemikalien

mit definierten Grenzwerten auf und verpflichtet die Lieferanten dazu, die Verwendung schädlicher Chemikalien zu vermeiden beziehungsweise zu begrenzen. Von strategisch wichtigen Lieferanten hat HUGO BOSS im Jahr 2020 zudem erstmalig Abwassertests entsprechend den **Abwasserrichtlinien** des ZDHC eingefordert. Mit den gewonnenen Erkenntnissen soll gemeinsam daran gearbeitet werden, die Freisetzung von Chemikalien in der Lieferkette weiter 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 derartigen Produkte in die Auslieferung gelangen. So wurden im Jahr 2020 rund 2.650 Materialien überprüft (2019: rund 3.950 Materialien). Dabei erwiesen sich deutlich weniger als 0,5% der getesteten Produkte als nicht marktkonform und gelangten folglich nicht in die Auslieferung (2019: weniger als 0,5%).

Das Unternehmen strebt zudem an, dass bis zum Jahr 2030 sämtliche seiner Lieferanten mit Nassverfahren in **Konformität mit den Vorgaben der ZDHC-basierten MRSL** produzieren – gemessen mittels Berichten zu den Abwasserwerten und dem Chemikalieninventar der Lieferanten. Alle strategisch wichtigen Fertigwarenlieferanten mit Nassverfahren sollen dieses Ziel bereits 2025 erreichen. Auf Grundlage der im Jahr 2020 von HUGO BOSS eingeforderten Abwassertests wiesen bereits 20% dieser Lieferanten Konformität zu den Abwasserrichtlinien des ZDHC-Programms nach. Gleichzeitig konnte aufgrund einer aktuell noch zu geringen Transparenz die Konformität der entsprechenden Chemikalieninventare nicht abschließend beurteilt werden. Im Rahmen des ZDHC-Programms und gemeinsam mit seinen Lieferanten wird das Unternehmen auch weiterhin daran arbeiten, die Transparenz hinsichtlich der Abwasserwerte und Chemikalieninventare stetig zu erhöhen.

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 stärken. 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 Beruf und Privatleben**.

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 13.800 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 Beruf und Privatleben 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 des **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. Die bereits in Deutschland und an ausgewählten internationalen Standorten praktizierten Entwicklungsprogramme wurden im Zuge der COVID-19-Pandemie vorübergehend ausgesetzt. Aktuell findet eine Überarbeitung des EDP statt, mit dem Ziel, dieses zusammen mit dem LDP perspektivisch in sämtlichen Konzerngesellschaften zu etablieren. Den Mitarbeitern steht darüber hinaus eine breite Auswahl an physischen und angeleiteten Online-Präsenztrainings sowie E-Learnings 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. Während das Angebot an Online-Präsenztrainings und E-Learnings 2020 im Zuge der Pandemie weiter an Bedeutung gewonnen hat, konnten Präsenzveranstaltungen nur in begrenztem Umfang durchgeführt werden.

Zur prozess- und systemseitigen Unterstützung bei der Schaffung individueller Entwicklungsmöglichkeiten hat HUGO BOSS im Jahr 2020 die Einführung des **„Performance & Development Dialog“ (PDD)** erfolgreich abgeschlossen. Mit Unterstützung eines Onlinetools 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. PDD soll ab dem Jahr 2021 allen Verwaltungsmitarbeitern des Konzerns zur Verfügung stehen. Zudem fanden bereits erste Pilotprojekte in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit Mitarbeitern des eigenen Einzelhandels statt.

Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität unterstützt HUGO BOSS seine Mitarbeiter zudem bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. 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 flexiblen Arbeitszeiten und möglichen Teilzeitregelungen. So ist es etwa auch Mitarbeitern in der eigenen Produktion in Izmir (Türkei) möglich, gesammelte Überstunden binnen zwei Monaten abzubauen oder anderweitige Teilzeitregelungen in Anspruch zu nehmen. Das **Home-Office-Konzept** steht inzwischen nahezu allen Verwaltungsmitarbeitern des Unternehmens zur Verfügung. Im Jahr 2020 hat HUGO BOSS darüber hinaus das **hybride Arbeitskonzept „Thredom of Work“** eingeführt, das zunächst für die Verwaltungsmitarbeiter in Deutschland gilt. Das Konzept sieht drei Präsenztage am Firmensitz in Metzingen von Dienstag bis Donnerstag vor, während die Mitarbeiter an den beiden anderen Tagen ihren Arbeitsort frei wählen können. Mit dem Modell reagiert das Unternehmen auf den zunehmenden Wunsch der Mitarbeiter nach räumlicher und zeitlicher Flexibilität. Gleichzeitig spiegelt es die positiven Erfahrungen des Unternehmens mit dem Home-Office-Konzept während der Pandemie wider. HUGO BOSS gilt branchenweit als eines der ersten Unternehmen, die die dauerhafte Ausweitung mobilen Arbeitens zum Standard machen. Das Unternehmen arbeitet daran, ähnliche Modelle perspektivisch auch in weiteren Konzerngesellschaften zu etablieren.

HUGO BOSS engagiert sich darüber hinaus im Rahmen der deutschlandweiten Kooperation **„Erfolgsfaktor Familie“** für eine Stärkung der Familienfreundlichkeit. Das Unternehmen macht 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. Bereits im Jahr 2019 ist dort zudem mit dem Bau einer unternehmenseigenen **Kindertagesstätte** begonnen worden, deren Eröffnung für das Jahr 2022 geplant ist. HUGO BOSS

hat im Jahr 2020 zudem virtuelle **Trainings** etabliert, die speziell auf die mentale und soziale Stärkung der Mitarbeiter während der Pandemie abzielen, darunter etwa ein Seminar zum Thema „Home-Office mit Kind“. Auch an internationalen Standorten fördert das Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. So haben etwa Mitarbeiter in den USA und Kanada 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 auch im Jahr 2020 mehrfach ausgezeichnet. Bei der jährlichen Befragung der Institute Trendence und Universum zählte das Unternehmen bei relevanten Zielgruppen erneut zu den **Top 100 der attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands**. In der Studie „**Working in Fashion 2020**“ der deutschen Branchenzeitschrift Textilwirtschaft verzeichnete HUGO BOSS wie schon im Vorjahr den dritten Platz. Besonders gut war dabei das Abschneiden in den Kategorien Internationales Arbeiten und Gehaltsniveau. In beiden Kategorien erreichte das Unternehmen sogar jeweils den zweiten 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 70% stieg die **Gesamtzufriedenheit** im Jahr 2020 auf 72% (2019: Gesamtzufriedenheit von 70% bei einer Beteiligungsquote von 66%). In der HUGO BOSS AG erhöhte sich die Gesamtzufriedenheit auf 82% (2019: 76%). Im Vergleich zum Vorjahr gaben die Mitarbeiter vermehrt an, stolz auf das gemeinsam Geleistete zu sein und gleichzeitig der Überzeugung zu sein, mit ihrer Arbeit einen wichtigen **Beitrag für die Gesellschaft** zu leisten. HUGO BOSS hat sich zum Ziel gesetzt, die konzernweite Gesamtzufriedenheit bis zum Jahr 2025 auf 75% zu erhöhen.

Gesundheitsschutz

Als **verantwortungsvoller Arbeitgeber** misst HUGO BOSS der Gesundheit seiner Mitarbeiter eine hohe Bedeutung bei. So hat das Unternehmen umfassende Maßnahmen ergriffen, um die betriebliche Gesundheit seiner Belegschaft grundsätzlich zu sichern. Mit dem auf der Unternehmenswebsite veröffentlichten **Health & Safety Commitment** unterstreicht das Unternehmen den Stellenwert des Themas. Die Selbstverpflichtung ergibt sich aus dem HUGO BOSS Verhaltenskodex und ergänzt die dort festgelegten Regeln.

Die Verantwortung für den Gesundheitsschutz ist bei HUGO BOSS dezentral organisiert. Sowohl in der Verwaltung als auch in den eigenen Einzelhandelsgeschäften, der Produktion und der Logistik sind **klare Verantwortlichkeiten** definiert. Die entsprechenden Mitarbeiter berichten regelmäßig an das Management der jeweiligen Konzerngesellschaften, das in einem engen Austausch mit dem Vorstand steht.

Ziele

Ziel von HUGO BOSS ist es, die **Gesundheit der Mitarbeiter bestmöglich zu schützen**. Hohe Sicherheits- und Gesundheitsstandards sollen wesentlich zur Erreichung dieses Ziels beitragen. Im Jahr 2020 hat das Thema vor dem Hintergrund der **COVID-19-Pandemie** noch einmal wesentlich an Bedeutung gewonnen. HUGO BOSS hat bereits in einem frühen Stadium der Pandemie entsprechende Maßnahmen implementiert, um so seine Mitarbeiter bestmöglich vor einer potenziellen Ansteckung zu schützen und somit gleichzeitig die betrieblichen Abläufe aufrechtzuerhalten. Diese Maßnahmen werden im Folgenden schwerpunktmäßig erläutert.

Maßnahmen

Bereits Ende Januar 2020 hat HUGO BOSS ein **interdisziplinäres Corona-Krisenteam** für den Standort Metzingen und umliegende Logistikstandorte eingerichtet, das den Pandemieverlauf sehr genau beobachtet und sämtliche Maßnahmen des Konzerns zum Schutz seiner Mitarbeiter umfassend koordiniert. Das Team umfasst neben Entscheidungsträgern verschiedener Fachbereiche auch Mitglieder des Betriebsrats sowie medizinisches Fachpersonal. Wesentliche Entscheidungen und Maßnahmen wurden stets eng mit dem Vorstand abgestimmt und regelmäßig unter anderem via E-Mail an die Mitarbeiter kommuniziert. Dazu zählen sowohl konkrete Maßnahmen für den sicheren Umgang der Mitarbeiter untereinander als auch allgemeine Informationen etwa in Bezug auf offizielle Reisewarnungen oder aktuelle Quarantäneregelungen. Entsprechende Schutzmaßnahmen und wichtige Verhaltensregeln wurden zudem in einer internen **Richtlinie** zusammengefasst, die allen Mitarbeitern zugänglich gemacht wurde.

Nahezu allen Beschäftigten in der Verwaltung wurde die **Arbeit im Home-Office** ermöglicht. Wo immer dies betriebsbedingt nicht möglich war, wurden entsprechende Vorsichtsmaßnahmen getroffen, so etwa auch für die Beschäftigten im eigenen Einzelhandel, in der Produktion und der Logistik. Zu den implementierten Maßnahmen zur **Schaffung eines sicheren Arbeitsumfelds** zählen unter anderem die Einführung von Anwesenheitsbeschränkungen und Schichtmodellen, die Sicherstellung von Mindestabständen und entsprechender Frischluftzufuhr, die Bereitstellung von Desinfektionsmitteln und Schutzmasken sowie technische Schutzmaßnahmen wie etwa das Aufstellen von Plexiglastrennwänden. Im Verlauf der Pandemie wurde zudem eine **Maskenpflicht** auf dem Gelände der Firmenzentrale in Metzingen sowie an den umliegenden Logistikstandorten eingeführt. Vergleichbare Regelungen gelten auch an den übrigen internationalen Standorten des Unternehmens.

Sozialbelange

Kundenzufriedenheit

Für HUGO BOSS ist die **Begehrlichkeit seiner beiden Marken BOSS und HUGO** der wichtigste Faktor für den langfristigen Erfolg. Das Ziel, die Kundenzufriedenheit zu maximieren, folgt diesem Grundgedanken. Der klare Fokus auf den Kunden ist als eine der vier Leitlinien fest in der Konzernstrategie verankert. Bei allen wesentlichen Entscheidungen sind Kundennutzen und 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 Sprecher des Vorstands berichtet. Der Vorstand wird regelmäßig über die Fortschritte und Ergebnisse der Arbeit informiert.

Ziele

Vor allem in Zeiten hoher Wettbewerbsdichte und stetig 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 kontinuierliche **Optimierung des Produktangebots** sowie die stetige **Verbesserung der Produkt- und Servicequalität**. Im Jahr 2020 hat HUGO BOSS unter anderem in die weitere Optimierung seines Onlinestores und in dessen Ausweitung auf weitere Märkte sowie in die Modernisierung ausgewählter BOSS Stores investiert. Darüber hinaus hat das Unternehmen sein Produktangebot in der Casualwear weiter gestärkt. Auch hat das Unternehmen seine Marketingaktivitäten mittels Partnerschaften und Kollaborationen ausgeweitet und dabei noch näher am Kunden ausgerichtet. → **Konzernstrategie**

Als wichtigstes Instrument zur Messung der Kundenzufriedenheit setzt HUGO BOSS auf ein **systematisches Kundenerfahrungsmanagement** (Customer-Experience-Management, CEM), das Kundenfeedback 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) und einer Fünf-Sterne-Bewertung. Bereits mit der Einführung des CEM im Jahr 2019 wurden sämtliche freistehenden Einzelhandelsgeschäfte in Europa sowie die dortigen eigenen Onlinestores an die entsprechende Software angebunden. 2020 wurden zudem die eigenen Stores in Amerika und wichtigen asiatischen Märkten sowie der globale Onlinestore hugoboss.com mit dem CEM vernetzt. Somit können 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 künftig noch gezielter zu schulen oder konkrete Maßnahmen zur weiteren Optimierung des Bestellvorgangs im Onlinegeschäft abzuleiten. Mittels themenspezifischer Kundenbefragungen wurden im Jahr 2020 erstmals auch der Erfolg einzelner Marketinginstrumente sowie die Kundenwahrnehmung etwa zum Produktangebot und zur Produktqualität mithilfe des CEM messbar gemacht.

Leistungsindikatoren

Bei der Auswertung der mittels des CEM gewonnenen Daten bildet der **NPS** die wichtigste Kennzahl. Dieser misst die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde eine Weiterempfehlung für die Marken BOSS oder HUGO aussprechen wird. Im Jahr 2020 konnte HUGO BOSS erneut eine Verbesserung des NPS im Vergleich zum Vorjahr erzielen. Ziel von HUGO BOSS ist es, diese Kennzahl auch in Zukunft weiter zu verbessern.

Datenschutz

Datenschutz hat zum Ziel, das **Recht auf informationelle Selbstbestimmung des Einzelnen** zu gewährleisten. Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung des Geschäftsmodells gewinnt das Thema 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, Geschäftspartner und Aktionäre. 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**. Auch in den internationalen Konzerngesellschaften hat das Unternehmen entsprechende Verantwortliche definiert. Darüber hinaus wurde eine **zentrale operative Datenschutzeinheit** etabliert, die zusammen mit Datenschutzkoordinatoren wesentlicher Bereiche der HUGO BOSS AG die rechtskonforme Verarbeitung personenbezogener Daten in engem Austausch mit dem Datenschutzbeauftragten sicherstellen soll. **Arbeitsschwerpunkte** sind die fortwährende Begleitung der Fachbereiche in Datenschutzfragen, die Risikofrüherkennung, Schwachstellenbehebung und Sensibilisierung der Mitarbeiter. Etwaige Verstöße müssen dem Datenschutzbeauftragten gemeldet werden. Der Vorstand wird in Form von regelmäßigen Datenschutzberichten zu den Fortschritten der Arbeit informiert.

Ziele

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

Maßnahmen

Mittels allgemeiner und tätigkeitsbezogener **Schulungen** sowie einer gesonderten Vertraulichkeitsverpflichtung werden die Mitarbeiter des Konzerns für datenschutzrechtliche Fragen sensibilisiert. Im Jahr 2020 wurde zudem ein umfassendes **E-Learning-Programm** zum Datenschutz etabliert. Es ist fortan von allen Mitarbeitern mit PC-Zugang regelmäßig zu absolvieren und soll das Bewusstsein für den Umgang mit personenbezogenen Daten, insbesondere vor dem Hintergrund der Bestimmungen der EU-Datenschutz-Grundverordnung, weiter stärken. Ergänzend dazu verfügt das Unternehmen über eine interne **Datenschutzleitlinie** sowie weitere Datenschutzrichtlinien, insbesondere zur Gewährleistung der umfassenden Betroffenenrechte. Die Richtlinien werden regelmäßig auf Aktualität in Bezug auf geltende Datenschutzbestimmungen überprüft und dabei stetig weiterentwickelt.

Sämtliche internen **Prozesse und Systeme** zur Verarbeitung personenbezogener Daten werden fortlaufend an datenschutzrechtlichen Vorgaben gemessen und kontinuierlich weiterentwickelt. 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 2020 **keine Verstöße** im Sinne von behördlich oder gerichtlich festgestellten Datenschutzverletzungen bekannt.

Achtung der Menschenrechte

Unter dem Aspekt „Achtung der Menschenrechte“ fasst HUGO BOSS zwei wesentliche Sachverhalte in Bezug auf die sozialen Auswirkungen in der Lieferkette (inklusive eigener Produktion) zusammen: **Menschenrechte und Arbeitsstandards** sowie **Sicherheit am Arbeitsplatz**. Über beide Themen 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 ist sich der **Mitverantwortung** für die Beschäftigten in seiner Lieferkette bewusst. Ein Bekenntnis des Vorstands zur Achtung und Wahrung der Menschenrechte ist auf der Unternehmenswebsite einsehbar.

Das Thema Achtung der Menschenrechte wird vom **Zentralbereich Global Sustainability** in engem Austausch mit den operativen Beschaffungseinheiten verantwortet und gesteuert. Die Ergebnisse der Arbeit werden regelmäßig an den Vorstand berichtet. Zudem ist das Thema Menschenrechte mit klar definierten Prozessen und Verantwortlichkeiten im **Risikomanagement** des Unternehmens integriert. Die Verantwortung für den Themenschwerpunkt Arbeitssicherheit 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 wie auch die Beschäftigten auf Lieferantenseite über einen definierten Beschwerde-mechanismus 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** 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 seine Lieferanten zur Einhaltung seines **Lieferantenverhaltenskodex**, der das wichtigste Rahmenwerk für die Einhaltung und Verbesserung der Sozialbelange in der Lieferkette darstellt und ein fester Bestandteil der vertraglichen Vereinbarungen ist. Er basiert auf international anerkannten Standards wie den Kernkonventionen der International Labour Organization (ILO) und beinhaltet 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, setzt der Kodex einen Mindeststandard. Er ist in 23 Sprachen auf der Unternehmenswebsite einsehbar. Für die eigenen Mitarbeiter gelten entsprechend der **HUGO BOSS Verhaltenskodex** sowie die 2020 veröffentlichte **HUGO BOSS Human Rights Policy**.

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. Im Jahr 2020 bildete der Umgang mit den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie einen Schwerpunkt im Lieferkettenmanagement von HUGO BOSS. Das Unternehmen stand dabei in einem kontinuierlichen Dialog mit seinen Lieferanten hinsichtlich geeigneter Maßnahmen zur Reduzierung des Gesundheitsrisikos. Im Umgang mit den Lieferanten orientierte sich das Unternehmen an den vom Bündnis für nachhaltige Textilien im Zusammenhang mit der Pandemie entwickelten **Leitsätzen für verantwortungsvolle Einkaufspraktiken**. HUGO BOSS hat zudem ein „Supplier Financing Program“ zur Sicherung der finanziellen Stabilität seiner Lieferanten aufgelegt.

Als verantwortungsvoller Arbeitgeber misst HUGO BOSS zudem der betrieblichen Sicherheit seiner Mitarbeiter sehr hohe Bedeutung bei. Dies drückt sich insbesondere in hohen Standards hinsichtlich Arbeitssicherheit 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. Darüber hinaus sind **Präsenzschulungen** und **Arbeitsplatzeinweisungen** fester Bestandteil bei der Einführung gewerblicher Mitarbeiter an den eigenen Produktionsstandorten. 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. 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. Vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie fanden 2020 weniger physische Trainings und Schulungen als ursprünglich geplant statt.

Leistungsindikatoren

Die Eigenfertigung erfolgte auch 2020 an vier Produktionsstandorten in vier europäischen Ländern. Daneben stand HUGO BOSS im Jahr 2020 in einem aktiven Geschäftsverhältnis mit 185 externen Fertigwarenproduktionsstätten in 26 Ländern (2019: 198 Produktionsstätten in 25 Ländern). Im Berichtszeitraum wurden **76 Audits** in 71 bestehenden Fertigwarenproduktionsstätten (inklusive der eigenen Produktionsstandorte) durchgeführt (2019: 119 Audits in 93 Produktionsstätten). Der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr ist im Wesentlichen auf eine Reduzierung der Audits vor dem Hintergrund der Pandemie und der damit verbundenen Lockdowns und Reisebeschränkungen zurückzuführen. Festgestellte Verstöße bezogen sich im Jahr 2020 hauptsächlich auf die Bereiche Arbeitszeit und Vergütung.

HUGO BOSS hat sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2025 100% 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 2020 belief sich dieser Anteil auf 96% (2019: 93%).

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** wie etwa einer Richtlinie zum Kartellrecht und einer Kapitalmarktrichtlinie verpflichtet. Dabei werden sowohl der öffentlich einsehbare Kodex als auch die internen Richtlinien regelmäßig weiterentwickelt und inhaltlich vor allem im Hinblick auf geänderte rechtliche Anforderungen aktualisiert. Aktuell unterzieht das Unternehmen etwa seine interne Beschaffungsrichtlinie einer Überarbeitung, mit dem Ziel, diese im Jahr 2021 abzuschließen. Darüber hinaus werden die Konzerngesellschaften regelmäßigen **Risikoanalysen** und gegebenenfalls detaillierten **Audits** unterzogen. Etwaige Verstöße werden an den Vorstand und den Aufsichtsrat berichtet.

Ein konzernweit etabliertes und von allen Mitarbeitern mit PC-Zugang regelmäßig zu absolvierendes **E-Learning-Programm** soll das Bewusstsein für die Compliance-Regeln stärken. Ab Mitte 2021 ist das Programm auch in den Sprachen Türkisch, Italienisch sowie Chinesisch und damit fortan in insgesamt sieben Sprachen verfügbar. 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

Im Jahr 2020 stellte die dänische Wettbewerbsbehörde einen kartellrechtlichen Verstoß hinsichtlich einer vermeintlichen Informationsweitergabe mit Blick auf Preise und Mengen von HUGO BOSS an lokale Handelspartner fest. HUGO BOSS hat hierzu eine andere Auffassung und legte dementsprechend Beschwerde beim zuständigen Beschwerdeausschuss ein. Mit einer vorläufigen Entscheidung in diesem Fall ist nicht vor Frühjahr 2021 zu rechnen. Ein Bußgeld wurde bisher nicht verhängt. Darüber hinaus wurden im Unternehmen im Jahr 2020 keine weiteren Verstöße im Sinne von behördlich oder gerichtlich festgestellten Rechtsverletzungen durch Korruptions-, Bestechungs- und Kartellfälle bekannt (2019: keine Verstöße).

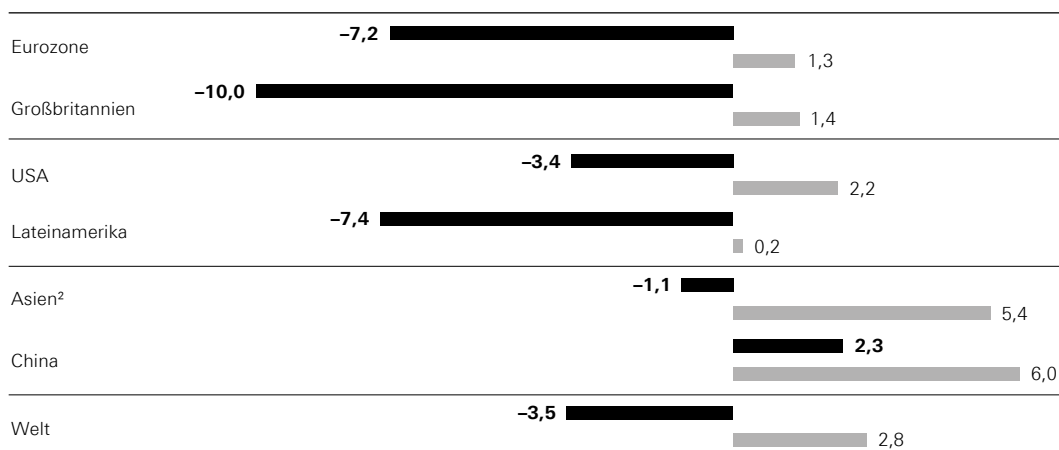
GESAMTWIRTSCHAFTLICHE LAGE UND BRANCHENENTWICKLUNG

- Auswirkungen der COVID-19-Pandemie prägen Entwicklung der Weltwirtschaft
- Rückgang der Wirtschaftsleistung in allen Regionen außer China
- Allgemeiner Nachfragerückgang führt zu deutlichen Umsatzeinbußen in der Premium- und Luxusgüterbranche

Gesamtwirtschaftliche Lage

Im Jahr 2020 war die weltweite wirtschaftliche Entwicklung insbesondere von den Auswirkungen der **COVID-19-Pandemie** geprägt. So geht der Internationale Währungsfonds (IWF) davon aus, dass die Weltwirtschaft im Jahr 2020 um 3,5% geschrumpft ist (2019: plus 2,8%). In der ersten Jahreshälfte lastete vor allem ein deutlicher Nachfragerückgang im Zusammenhang mit den Lockdown- und Quarantänemaßnahmen auf dem allgemeinen Konsum. Geldpolitische Gegenmaßnahmen und umfangreiche Liquiditätsinitiativen konnten den Rückgang der privaten Konsumausgaben nur teilweise ausgleichen. Zudem setzten Unternehmen im Zuge der anhaltend hohen Unsicherheiten frühzeitig geplante Investitionen vorübergehend aus. Im zweiten Quartal erreichte die globale Wirtschaftsleistung einen vorübergehenden Jahrestiefpunkt, erholte sich jedoch infolge der Aufhebung der ersten Lockdowns sukzessive im weiteren Jahresverlauf. Davon profitierte insbesondere der private Konsum mit einer starken Erholung im dritten Quartal. Gegen Ende des Jahres lasteten ein erneuter Anstieg der Infektionen und wiederholte Lockdowns, insbesondere in weiten Teilen Europas auf der Entwicklung der Weltwirtschaft.

Wachstum der Weltwirtschaft¹ (in %)



¹ Schätzung IWF. ■ 2020

² Ohne Japan. ■ 2019

Die Wirtschaft der **Eurozone** ist laut Schätzung des IWF im Jahr 2020 um 7,2% geschrumpft (2019: plus 1,3%). Dabei haben sich Länder wie Deutschland mit einer vergleichsweise großen Fertigungsindustrie besser entwickelt als jene, die wirtschaftlich stark vom Dienstleistungs- und Tourismussektor abhängig sind, wie etwa Italien und Spanien. Auch Frankreich, wo der erste Lockdown besonders lang andauerte und das gegen Ende des Jahres frühzeitig einen zweiten Lockdown implementierte, hat sich vergleichsweise schwach entwickelt. Gleiches gilt für **Großbritannien**, dessen Wirtschaftsleistung laut IWF im Jahr 2020 sogar um 10,0% zurückgegangen ist (2019: plus 1,4%). Um die negativen Effekte der Pandemie abzufedern, haben Entscheidungsträger auf nationaler Ebene sowie die Europäische Zentralbank frühzeitig umfassende geldpolitische Maßnahmen ergriffen und damit den Grundstein für eine Erholung der Wirtschaft im Jahr 2021 gelegt.

Nach Ansicht des IWF ist die Wirtschaft in den **USA** im Jahr 2020 um 3,4% geschrumpft (2019: plus 2,2%). Nachdem die wirtschaftliche Entwicklung im April ihre Talsohle erreicht hatte, erholte sich die Konjunktur mit Beendigung der Lockdown-Maßnahmen zunehmend im weiteren Jahresverlauf. Zudem haben umfangreiche Konjunkturmaßnahmen wie etwa finanzielle Entlastungen von kleinen und mittleren Einkommen die Wirtschaft im Jahresverlauf angekurbelt. Der erneute Anstieg der COVID-19-Fallzahlen gegen Jahresende lastete jedoch auf der weiteren Wirtschaftsentwicklung. Auch die Konjunktur der Länder **Lateinamerikas** wurde 2020 erheblich von den Auswirkungen der Pandemie beeinträchtigt, wobei die wirtschaftliche Erholung dort nur vergleichsweise langsam in Schwung kommt.

In **China** hat sich die Wirtschaft nach dem Lockdown im ersten Quartal vergleichsweise rasch erholt und konnte auf Jahressicht sogar Wachstum verzeichnen. Laut Schätzungen des IWF belief sich das Wirtschaftswachstum Chinas im Jahr 2020 auf 2,3% (2019: 6,0%). Insbesondere die chinesische Industrieproduktion ist seit Mitte des Jahres stark gewachsen und damit zum Motor der Erholung geworden. Dabei unterstützten umfangreiche geld- und fiskalpolitische Maßnahmen die Konjunkturentwicklung. In **Japan**, wo der Lockdown vergleichsweise lange andauerte, erholen sich die wirtschaftlichen Aktivitäten hingegen deutlich langsamer.

Branchenentwicklung

Das Jahr 2020 war für die globale Bekleidungsindustrie stark von den Auswirkungen der Pandemie geprägt. Umsatzeinbußen infolge des allgemeinen Nachfragerückgangs, verstärkte Rabattaktivitäten und ein sich veränderndes Kundenverhalten haben dabei die Branche vor große Herausforderungen gestellt. In einer gemeinsamen Studie schätzen The Business of Fashion und die Unternehmensberatung McKinsey & Company, dass der von den Unternehmen der **globalen Bekleidungsindustrie** im Jahr 2020 erzielte Gewinn in Summe um 93% gesunken ist verglichen mit einem Anstieg von 4% im Vorjahr. Dabei hat sich das **gehobene Premiumsegment der Bekleidungsindustrie**, das für HUGO BOSS den besten Vergleichsmaßstab darstellt, schwächer entwickelt als das Luxussegment. Dies liegt vor allem daran, dass sich die Unsicherheiten im Rahmen der Pandemie weniger auf vermögende Kunden des Luxussegments ausgewirkt haben. Darüber hinaus haben sich Unternehmen mit einem vergleichsweise hohen Umsatzanteil in Asien und einem stark ausgeprägten Onlinegeschäft im Jahr 2020 relativ gesehen besser entwickelt.

Regional betrachtet wies die Branchenentwicklung große Unterschiede auf. Während die meisten Märkte in **Asien/Pazifik**, darunter Australien, Japan und Südostasien, von weitreichenden Storeschließungen betroffen waren, kehrten die Branchenumsätze auf dem chinesischen Festland bereits im zweiten Quartal zu Wachstum zurück. Dies wurde vor allem durch eine Rückführung der lokalen Nachfrage, rückläufige Infektionszahlen sowie ein insgesamt positives Konsumklima angetrieben.

Während auch in **Europa** die Nachfrage nach Premiumbekleidung gegen Ende des zweiten Quartals wieder anzuziehen begann, schritt die Erholung im Vergleich zu der auf dem chinesischen Festland deutlich langsamer voran. Im vierten Quartal führten erneute Lockdowns sowie die in diesem Zusammenhang erfolgten temporären Storeschließungen in wichtigen europäischen Märkten wie Deutschland, Frankreich und Großbritannien zu einer neuerlichen Belastung der Branchenentwicklung. Seit Beginn der Pandemie lastet zudem der Einbruch des internationalen Reiseverkehrs spürbar auf den Branchenumsätzen, insbesondere in den Märkten Südeuropas sowie in wichtigen europäischen Metropolregionen.

In **Amerika** wirkten sich die finanziellen Auswirkungen der Pandemie und die lang anhaltenden Storeschließungen bis weit in das dritte Quartal negativ auf die allgemeine Branchenentwicklung aus. Zusätzlich hatten Unruhen und Demonstrationen zur Jahresmitte das Konsumklima im US-Markt beeinträchtigt. Erst gegen Ende des Jahres sorgten die konjunktur- und finanzpolitischen Maßnahmen für eine spürbare Verbesserung der Branchenentwicklung in den USA. In Kanada, das gegen Jahresende unter erneuten Lockdowns und Storeschließungen litt, entwickelte sich die Branche hingegen vergleichsweise schwächer.

VERGLEICH DES TATSÄCHLICHEN MIT DEM PROGNOTIZIERTEN GESCHÄFTSVERLAUF

- **Geschäftsentwicklung im Jahr 2020 spürbar durch COVID-19-Pandemie belastet**
- **Deutlicher Rückgang von Umsatz und operativem Ergebnis (EBIT) verzeichnet**
- **Hohe Wachstumsdynamik im Onlinegeschäft und im chinesischen Markt setzt sich fort**

Nach einem äußerst erfreulichen Start in das Geschäftsjahr 2020 führte die globale Ausbreitung von COVID-19 zu einer insgesamt erheblichen Beeinträchtigung des Geschäfts von HUGO BOSS. So lasteten weitreichende temporäre Storeschließungen infolge weltweiter Lockdowns, eine deutliche Einschränkung des öffentlichen Lebens inklusive umfangreicher Social-Distancing-Maßnahmen sowie internationale Reisebeschränkungen spürbar auf der Entwicklung von Umsatz, operativem Ergebnis (EBIT) und Free Cashflow. Die **Auswirkungen der Pandemie** waren dabei besonders in Europa, der mit Abstand größten Region des Konzerns, und Amerika spürbar. In Asien konnte die zügige Erholung des Geschäfts auf dem chinesischen Festland hingegen einen Teil der Rückgänge in den übrigen Märkten der Region kompensieren.

Ungeachtet der insgesamt spürbar negativen Auswirkungen der Pandemie auf sein Geschäft erzielte HUGO BOSS auch im Jahr 2020 deutliche Fortschritte bei seinen **strategischen Wachstumstreibern Online und China**. Mit einem währungsbereinigten Umsatzplus von 49% entwickelte sich das eigene Onlinegeschäft äußerst dynamisch und legte im dritten Jahr in Folge deutlich zweistellig zu. Dazu trugen sowohl die über hugoboss.com als auch über die eigenen Angebote auf wichtigen Partnerwebsites im Konzessionsmodell erzielten Umsätze mit jeweils deutlich zweistelligem Wachstum bei. Nach einer spürbaren Beeinträchtigung des Geschäfts auf dem chinesischen Festland im ersten Quartal fand dieser Markt bereits im Laufe des zweiten Quartals zu seinem zweistelligen Wachstumskurs zurück. Insgesamt lagen die währungsbereinigten Umsätze auf dem chinesischen Festland auf Jahressicht um 5% über dem Vorjahreswert. Aus Markensicht stand 2020 die kontinuierliche **Steigerung der Begehrlichkeit von BOSS und HUGO** im Mittelpunkt sämtlicher Initiativen. Dank einer Vielzahl digitaler Events, exklusiver Kollaborationen mit Marken und Botschaftern sowie eines starken Fokus auf die Casualwear konnte die Attraktivität der beiden Marken weiter gesteigert werden. Gleichzeitig ist es HUGO BOSS gelungen, seine **operativen Prozesse noch effizienter und flexibler zu gestalten** – vor allem aufgrund des konsequenten Ausschöpfens der Potenziale der Digitalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. → **Konzernstrategie**

Dank seiner gesunden Bilanzstruktur sah sich HUGO BOSS für die finanziellen Herausforderungen der Pandemie im Jahr 2020 stets gut gerüstet. Das Unternehmen hat zudem frühzeitig umfangreiche Maßnahmen im Gesamtvolumen von mehr als 600 Mio. EUR zur zusätzlichen **Sicherung des Cashflows** eingeleitet und diese im weiteren Jahresverlauf erfolgreich umgesetzt. So konnten insbesondere eine deutliche Reduzierung der operativen Aufwendungen, eine Aufschiebung nicht geschäftskritischer Investitionen sowie eine spürbare Verringerung des Bestandszuflusses erzielt werden. Zudem hatte HUGO BOSS die Dividendenzahlung für das Geschäftsjahr 2019, mit Ausnahme der gesetzlichen Mindestdividende von 0,04 EUR je Aktie, ausgesetzt. Darüber hinaus hat sich der Konzern im Jahr 2020 weitere Kreditzusagen gesichert sowie die Option zur Erhöhung seines revolvingenden Konsortialkredits erfolgreich ausgeübt und so seine finanzielle Flexibilität im Jahresverlauf zusätzlich gestärkt. → **Ertragslage, Gewinn- und Verlust-Rechnung, → Finanzlage, Kapitalflussrechnung und Free Cashflow**

Im Zuge der Pandemie hatte HUGO BOSS am 18. März 2020 seinen **ursprünglichen Ausblick** für das Geschäftsjahr 2020, wie im Geschäftsbericht 2019 veröffentlicht, zurückgezogen. Aufgrund der hohen Unsicherheit in Bezug auf die weitere Entwicklung der Pandemie sah sich der Konzern im weiteren Verlauf des Geschäftsjahres 2020 nicht in der Lage, eine neue, zuverlässige Prognose für seine wichtigsten Steuerungskennzahlen abzugeben.

Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf

	Ergebnis 2019	Prognose 2020 ¹	Ergebnis 2020
Konzernumsatz	2.884 Mio. EUR	Entwicklung in einer Spanne von 0% bis +2% ²	Rückgang um 31% ² auf 1.946 Mio. EUR
Operatives Ergebnis (EBIT)	344 Mio. EUR	320 Mio. EUR bis 350 Mio. EUR	-236 Mio. EUR ³
Konzernergebnis	205 Mio. EUR	Anstieg um bis zu 10%	-219 Mio. EUR ⁴
Kurzfristiges operatives Nettovermögen (TNWC) im Verhältnis zum Umsatz	20,1%	Anstieg um etwa 50 Basispunkte	Anstieg um 860 Basispunkte auf 28,7%
Investitionen	192 Mio. EUR	140 Mio. EUR bis 160 Mio. EUR	80 Mio. EUR

¹ Im Zuge der COVID-19-Pandemie hatte HUGO BOSS am 18. März 2020 seinen ursprünglichen Ausblick für das Geschäftsjahr 2020, wie im Geschäftsbericht 2019 veröffentlicht, zurückgezogen.

² Währungsbereinigt.

³ Ohne Berücksichtigung nicht zahlungswirksamer Wertminderungen im Zusammenhang mit den negativen Auswirkungen von COVID-19 auf das eigene Einzelhandelsgeschäft beläuft sich das EBIT auf minus 126 Mio. EUR.

⁴ Ohne Berücksichtigung nicht zahlungswirksamer Wertminderungen im Zusammenhang mit den negativen Auswirkungen von COVID-19 auf das eigene Einzelhandelsgeschäft beläuft sich das Konzernergebnis auf minus 131 Mio. EUR.

Insgesamt ging der **Konzernumsatz** im Jahr 2020 währungsbereinigt um 31% zurück. Die Umsätze beliefen sich auf 1.946 Mio. EUR und lagen damit in Konzernwährung um 33% unter dem Vorjahreswert (2019: 2.884 Mio. EUR). Das Umsatzminus im eigenen Einzelhandel fiel dabei ein Stück weit geringer aus als im Großhandelsgeschäft. Beide Vertriebskanäle waren erheblich von den temporären Geschäftsschließungen während der Lockdowns betroffen. Insgesamt waren im Jahresverlauf weltweit durchschnittlich rund 20% der eigenen BOSS und HUGO Stores geschlossen. Daneben lasteten vor allem die vielerorts umfangreichen Einschränkungen des öffentlichen Lebens und die weitreichenden internationalen Reisebeschränkungen auf der Umsatzentwicklung. → **Ertragslage, Umsatzlage**

Neben dem deutlichen Umsatzrückgang lastete auch eine geringere Rohertragsmarge infolge verstärkter Rabattaktivitäten auf der Ergebnisentwicklung des Konzerns. Während sich das **operative Ergebnis (EBIT)** im Geschäftsjahr 2020 auf minus 236 Mio. EUR belief (2019: plus 344 Mio. EUR), spiegelt dies auch nicht zahlungswirksame Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte in Höhe von 110 Mio. EUR wider (2019: 10 Mio. EUR). Diese standen im direkten Zusammenhang mit den negativen Auswirkungen der Pandemie auf das Einzelhandelsgeschäft des Konzerns und bezogen sich vorrangig auf Wertminderungen auf das Sachanlagevermögen der eigenen Stores in Höhe von 69 Mio. EUR sowie Wertminderungen von Nutzungsrechten an Leasingobjekten in Höhe von 37 Mio. EUR. Ohne Berücksichtigung der Wertminderungen belief sich das EBIT auf minus 126 Mio. EUR (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: plus 355 Mio. EUR). Dabei kompensierten die vielfältigen Maßnahmen, die HUGO BOSS bereits zu einem frühen Zeitpunkt zur Senkung der Kosten implementiert hatte, den Ergebnismrückgang teilweise. Das **Konzernergebnis** belief sich im Geschäftsjahr 2020 entsprechend auf minus 219 Mio. EUR (2019: plus 205 Mio. EUR). Ohne Berücksichtigung der Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte lag das Konzernergebnis bei minus 131 Mio. EUR (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: plus 212 Mio. EUR). → **Ertragslage, Gewinn- und Verlust-Rechnung**

Der gleitende Durchschnitt des **kurzfristigen operativen Nettovermögens (TNWC)** im Verhältnis zum Umsatz auf Basis der letzten vier Quartale belief sich auf 28,7% (2019: 20,1%). Der Anstieg im Vergleich zum Vorjahr ist vor allem auf den Rückgang des Konzernumsatzes zurückzuführen. Während die Vorräte zum Jahresende nur leicht über dem Niveau des Vorjahres lagen, führten vor allem die geringeren Umsätze im Großhandelsgeschäft zu einem deutlichen Rückgang der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Vergleich zum Vorjahr. → **Vermögenslage**

Aufgrund der frühzeitigen Anpassung des Investitionsbudgets im Rahmen der Maßnahmen zur Sicherung des Cashflows lagen die **Investitionen** mit 80 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahreswert (2019: 192 Mio. EUR). Den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit bildeten im Jahr 2020 die Optimierung und Modernisierung des eigenen Storenetzwerks, der globale Ausbau des eigenen Onlinegeschäfts sowie die IT-Infrastruktur des Konzerns. → **Finanzlage, Investitionen**

ERTRAGSLAGE

- **Auswirkungen der Pandemie lasten auf Umsatzentwicklung im Jahr 2020**
- **Strategische Wachstumstreiber China und Online verzeichnen anhaltend hohe Dynamik**
- **Umfangreiche Maßnahmen zur Kostensenkung begrenzen Ergebnisrückgang**

Im Geschäftsjahr 2020 waren sowohl die Einzelhandelsbranche als auch die Bekleidungsindustrie erheblich von der **COVID-19-Pandemie** betroffen. So lasteten weitreichende temporäre Storeschließungen infolge weltweiter Lockdowns, eine deutliche Einschränkung des öffentlichen Lebens inklusive umfangreicher Social-Distancing-Maßnahmen sowie internationale Reisebeschränkungen spürbar auf den globalen Branchenumsätzen. Auch das Geschäft von HUGO BOSS war durch die negativen Auswirkungen der Pandemie stark beeinträchtigt. Nach einem äußerst erfreulichen Start in das Jahr wirkte sich die globale Ausbreitung von COVID-19 ab Ende Januar spürbar negativ auf das globale Geschäft des Unternehmens aus. Gegen Mitte des Jahres, nach dem Ende der ersten Lockdowns in vielen Märkten, setzte jedoch eine deutliche Erholung des Geschäfts ein. Der vor allem im dritten Quartal spürbare Aufschwung des Geschäfts wurde schließlich im vierten Quartal aufgrund der erneuten Einschränkung des öffentlichen Lebens und der damit verbundenen Storeschließungen in vielen wichtigen Märkten gebremst. Insgesamt waren im Jahr 2020 durchschnittlich rund 20% der eigenen Stores weltweit vorübergehend geschlossen.

Der **Konzernumsatz** sank im Geschäftsjahr 2020 folglich währungsbereinigt um 31% auf 1.946 Mio. EUR (2019: 2.884 Mio. EUR). Währungseffekte hatten im Berichtszeitraum einen leicht negativen Einfluss auf die Umsatzentwicklung. Somit lag der Umsatz in Konzernwährung um 33% unter dem Niveau des Vorjahres.

Umsatz nach Regionen

Umsatz nach Regionen (in Mio. EUR)

	2020	In % des Umsatzes	2019	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Europa ¹	1.231	63	1.803	63	-32	-31
Amerika	308	16	560	19	-45	-42
Asien/Pazifik	343	18	438	15	-22	-20
Lizenzen	64	3	84	3	-23	-23
Gesamt	1.946	100	2.884	100	-33	-31

¹ Inklusive Naher Osten und Afrika.

Das Umsatzminus in der **Region Europa**, einschließlich Naher Osten und Afrika, ist auf zweistellige Rückgänge in allen wesentlichen Absatzmärkten zurückzuführen. Dies spiegelt vor allem die temporären Storeschließungen infolge weitreichender Lockdowns wider, die die Umsatzentwicklung der Region im Jahr 2020 stark beeinträchtigt haben. Daneben lastete ein deutlicher Rückgang der mit Touristen erzielten Umsätze vor dem Hintergrund der internationalen Reisebeschränkungen auf der regionalen Entwicklung. Auch in der **Region Amerika** belasteten die Pandemie und die damit verbundenen temporären Geschäftsschließungen die Umsatzentwicklung deutlich. Zusätzlich wirkten sich gegen Ende des ersten Halbjahres Unruhen und Demonstrationen negativ auf das Geschäft in den USA aus. In der **Region Asien/Pazifik** verzeichneten viele Märkte ebenfalls zweistellige Umsatzrückgänge. Das Geschäft auf dem chinesischen Festland, einem für HUGO BOSS strategisch wichtigen Markt, kehrte hingegen bereits im Verlauf des zweiten Quartals wieder zu zweistelligem Wachstum zurück und konnte folglich einen Teil des regionalen Umsatzminus kompensieren. → **Ertragslage, Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

Umsatz nach Vertriebskanälen

Umsatz nach Vertriebskanälen (in Mio. EUR)

	2020	In % des Umsatzes	2019	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
Eigener Einzelhandel	1.279	66	1.869	65	-32	-30 ¹
Stationärer Einzelhandel	1.057	54	1.718	60	-38	-37
Eigenes Onlinegeschäft	221	11	151	5	47	49
Großhandel	603	31	931	32	-35	-34
Lizenzen	64	3	84	3	-23	-23
Gesamt	1.946	100	2.884	100	-33	-31

¹ Auf flächenbereinigter Basis -32%.

Die Umsätze im **eigenen Einzelhandel** (inklusive freistehender Einzelhandelsgeschäfte, Shop-in-Shops, Outlets und Onlinestores) gingen im Geschäftsjahr 2020 währungsbereinigt um 30% zurück. Auf vergleichbarer Fläche, also unter Einbezug aller vor dem 31. Dezember 2018 eröffneten oder übernommenen Einzelhandelsflächen und unter Ausschluss von Stores, die in den Jahren 2019 oder 2020 renoviert wurden, lagen die Umsätze im eigenen Einzelhandel währungsbereinigt um 32% unter dem Niveau des Vorjahres. Dies ist hauptsächlich auf die temporären Storeschließungen im Zusammenhang mit der Pandemie zurückzuführen, die die Umsatzentwicklung im stationären Einzelhandel erheblich belasteten. Hingegen hat sich die Dynamik des **eigenen Onlinegeschäfts**, das den eigenen Onlinestore hugoboss.com sowie die in Eigenregie geführten Angebote auf Partnerwebsites (Konzessionsmodell) inkludiert, im Geschäftsjahr 2020 weiter beschleunigt. So stiegen die währungsbereinigten Umsätze im dritten Jahr in Folge deutlich zweistellig und lagen mit 221 Mio. EUR um 49% über dem Vorjahreswert (2019: 151 Mio. EUR). Diese Entwicklung basiert auf einer starken Verbesserung bei Besucherzahlen und Konvertierungsraten. Darüber hinaus trug die erfolgreiche Expansion von hugoboss.com in 32 weitere Märkte positiv zum Umsatzwachstum bei. Der Anteil des eigenen Onlinegeschäfts am Konzernumsatz erhöhte sich im Geschäftsjahr 2020 auf 11% (2019: 5%). Insgesamt lag der Anteil des eigenen Einzelhandels am Konzernumsatz im Berichtszeitraum bei 66% (2019: 65%).

Im **Großhandelsgeschäft** verzeichnete der Konzern im Jahr 2020 einen währungsbereinigten Umsatzrückgang von 34%. Ein zurückhaltendes Bestellverhalten im Zuge der Pandemie führte zu geringeren Auslieferungen an Handelspartner, vor allem in Europa und den USA. Darüber hinaus führte die in 2019 erfolgte Intensivierung des Online-Konzessionsmodells zu einer Umsatzverschiebung vom Großhandelsgeschäft zum eigenen Einzelhandel. Im Zuge einer Änderung des Konsolidierungskreises werden seit dem 1. Januar 2020 zudem auch die Umsätze von sechs eigenen Stores der Konzerngesellschaft in den Vereinigten Arabischen Emiraten dem Retailgeschäft zugerechnet. Auch dies führte im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zu einer geringfügigen Umsatzverschiebung vom Großhandelsgeschäft zum eigenen Einzelhandel. Der Anteil des Großhandelskanals am Konzernumsatz ging 2020 folglich geringfügig von 32% auf 31% zurück.

Die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie lasteten auch auf dem **Lizenzgeschäft**. Hauptgrund hierfür waren geringere Umsätze der Produktgruppen Düfte, Uhren und Brillen infolge eines schwachen Travel-Retailgeschäfts. Der Anteil des Lizenzgeschäfts am Konzernumsatz blieb im Vergleich zum Vorjahr mit 3% stabil.

Umsatz nach Marken

Umsatz nach Marken (in Mio. EUR)

	2020	In % des Umsatzes	2019	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs-bereinigte Veränderung in %
BOSS	1.661	85	2.488	86	-33	-32
HUGO	285	15	396	14	-28	-27
Gesamt	1.946	100	2.884	100	-33	-31

Die negativen Auswirkungen der Pandemie belasteten im Geschäftsjahr 2020 die Umsätze beider Marken. Während **BOSS** bei sämtlichen Trageanlässen Umsatzrückgänge im niedrigen bis mittleren zweistelligen Prozentbereich verzeichnete, fiel das Minus bei der Casual- und Athleisurewear geringer aus als bei der Formalwear. Auch bei **HUGO** erwies sich die Casualwear deutlich robuster als die Formalwear.

Umsatz nach Gender

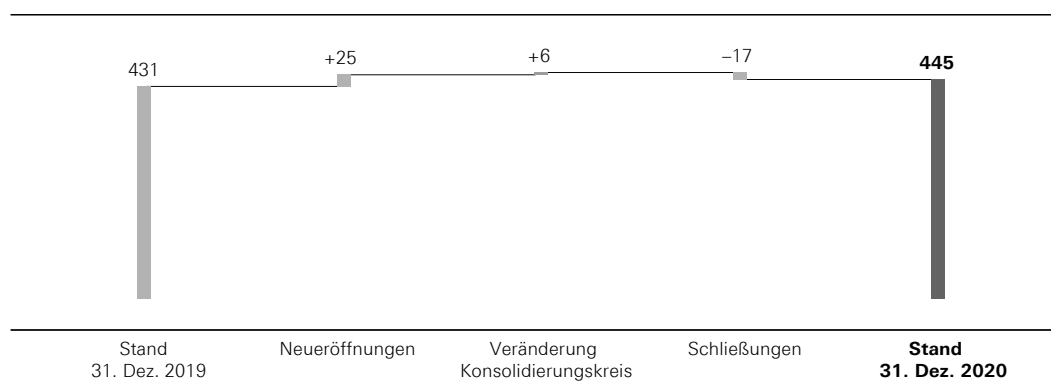
Umsatz nach Gender (in Mio. EUR)

	2020	In % des Umsatzes	2019	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs-bereinigte Veränderung in %
Menswear	1.759	90	2.609	90	-33	-31
Womenswear	187	10	275	10	-32	-31
Gesamt	1.946	100	2.884	100	-33	-31

Die **Menswear** und **Womenswear** verzeichneten im Geschäftsjahr 2020 jeweils zweistellige Umsatzrückgänge. Dabei zeichnete sich auch hier ein klarer Trend zugunsten der Casual- und Athleisurewear ab.

Netzwerk eigener Einzelhandelsgeschäfte

Anzahl eigener freistehender Einzelhandelsgeschäfte



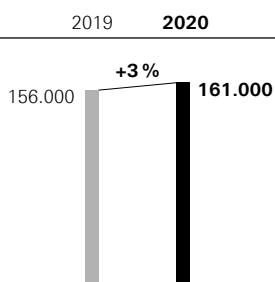
Im Geschäftsjahr 2020 erhöhte sich die Anzahl der eigenen **freistehenden Einzelhandelsgeschäfte** um netto 14 auf 445 (2019: 431). Insgesamt eröffneten dabei 24 BOSS Stores, hauptsächlich in Asien und Europa, sowie ein HUGO Store in Moskau. Zusätzlich werden im Zuge einer Änderung des Konsolidierungskreises fortan auch fünf BOSS Stores sowie ein HUGO Store in den Vereinigten Arabischen Emiraten dem konzerneigenen Storenetzwerk zugerechnet. Demgegenüber stand die Schließung von weltweit 17 Stores im Zuge auslaufender Mietverträge.

Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte nach Regionen

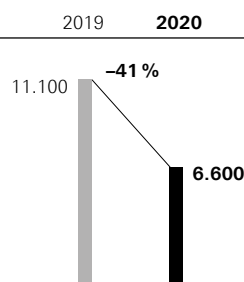
2020	Freistehende Geschäfte	Shop-in-Shops	Outlets	Gesamt
Europa	212	302	75	589
Amerika	92	105	54	251
Asien/Pazifik	141	105	71	317
Gesamt	445	512	200	1.157
2019				
Europa	203	311	70	584
Amerika	94	84	50	228
Asien/Pazifik	134	109	58	301
Gesamt	431	504	178	1.113

Unter Einbezug von Shop-in-Shops und Outlets erhöhte sich die Gesamtzahl der zum 31. Dezember 2020 weltweit durch HUGO BOSS betriebenen **Einzelhandelsgeschäfte** leicht auf 1.157 (2019: 1.113). Neben den zusätzlichen freistehenden Einzelhandelsgeschäften ist diese Entwicklung auch auf eine leichte Erhöhung der Anzahl von Outlets, schwerpunktmäßig in der Region Asien/Pazifik, zurückzuführen. Letztere soll dabei vor allem die Expansion des Unternehmens im strategischen Wachstumsmarkt China unterstützen.

Gesamtverkaufsfläche zum 31. Dezember (in Quadratmeter)



Flächenproduktivität (in EUR pro Quadratmeter)



Die **Gesamtverkaufsfläche** der eigenen Einzelhandelsgeschäfte erhöhte sich um 3% und lag zum Jahresende bei rund 161.000 Quadratmetern (31. Dezember 2019: 156.000 Quadratmeter). Der leichte Anstieg reflektiert die selektiven Neueröffnungen im vergangenen Geschäftsjahr einschließlich der neu hinzuzurechnenden sechs Stores in den Vereinigten Arabischen Emiraten. Das Umsatzminus im stationären Einzelhandelsgeschäft führte zu einem Rückgang der **Flächenproduktivität** auf rund 6.600 EUR pro Quadratmeter (2019: 11.100 EUR pro Quadratmeter).

Gewinn-und-Verlust-Rechnung

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

	Jan. – Dez. 2020	Jan. – Dez. 2019	Veränderung in %
Umsatzerlöse	1.946	2.884	-33
Umsatzkosten	-759	-1.009	25
Rohhertrag	1.187	1.875	-37
In % vom Umsatz	61,0	65,0	-400 bp
Operative Aufwendungen	-1.423	-1.531	7
In % vom Umsatz	-73,1	-53,1	-2.000 bp
davon Vertriebs- und Marketingaufwendungen	-1.138	-1.235	8
davon Wertminderungen ¹	-110	-10	< -100
davon Verwaltungsaufwendungen	-285	-296	4
Operatives Ergebnis (EBIT)	-236	344	< -100
In % vom Umsatz	-12,1	11,9	-2.410 bp
Finanzergebnis	-38	-39	3
Ergebnis vor Ertragsteuern	-273	306	< -100
Ertragsteueraufwand/-ertrag	54	-100	> 100
Konzernergebnis	-219	205	< -100
Ergebnis je Aktie (in EUR)²	-3,18	2,97	< -100
Ertragsteuerquote in %	20	33	

¹ Nicht zahlungswirksame Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte im Zusammenhang mit den negativen Auswirkungen von COVID-19 auf das eigene Einzelhandelsgeschäft.

² Verwässertes und unverwässertes Ergebnis je Aktie.

Die **Rohhertragsmarge** lag im Geschäftsjahr 2020 mit 61,0% um 400 Basispunkte unter dem Niveau des Vorjahres (2019: 65,0%). Der Rückgang ist vor allem auf das im Zuge der Pandemie allgemein rabattintensivere Marktumfeld, allen voran in Europa und den USA, zurückzuführen. Daneben trugen negative Effekte aus der Bestandsbewertung zum Rückgang der Rohhertragsmarge bei. Diese bezogen sich vor allem auf die Frühjahr/Sommer-2020-Kollektion, deren Verkauf von den temporären Storeschließungen im Zuge der Pandemie besonders stark betroffen war. → **Konzernanhang, Textziffer 12**

Die **operativen Aufwendungen** reduzierten sich im Geschäftsjahr 2020 um insgesamt 7%. Dabei lasteten Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte in Höhe von 110 Mio. EUR auf den Vertriebs- und Marketingaufwendungen (2019: 10 Mio. EUR). Diese nicht zahlungswirksamen Wertminderungen standen im direkten Zusammenhang mit den negativen Auswirkungen der Pandemie auf das Einzelhandelsgeschäft des Konzerns und bezogen sich vorrangig auf Wertminderungen auf das Sachanlagevermögen der eigenen Stores in Höhe von 69 Mio. EUR sowie Wertminderungen von Nutzungsrechten an Leasingobjekten in Höhe von 37 Mio. EUR. Ohne Berücksichtigung der Wertminderungen gingen die zugrundeliegenden operativen Aufwendungen hingegen um 14% auf 1.313 Mio. EUR zurück (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: 1.521 Mio. EUR). Diese Entwicklung reflektiert die frühzeitige Implementierung und Umsetzung umfassender Maßnahmen zur Kostensenkung und spiegelt insbesondere einen deutlichen Rückgang der Vertriebs- und Marketingaufwendungen wider.

Die **Vertriebs- und Marketingaufwendungen** gingen im Geschäftsjahr 2020 um insgesamt 8% zurück. Ohne Berücksichtigung der Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte verzeichneten die zugrundeliegenden Vertriebs- und Marketingaufwendungen einen noch deutlicheren Rückgang von 16% auf 1.028 Mio. EUR (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: 1.224 Mio. EUR). Dies war vor allem eine Folge der umfassenden Maßnahmen zur Kostensenkung, die HUGO BOSS im Zuge der Pandemie erfolgreich umgesetzt hatte. So gelang es dem Unternehmen, insbesondere seine

Mietaufwendungen und Personalkosten im eigenen Einzelhandel deutlich zu verringern. Zudem konnte ein Rückgang der **Marketingaufwendungen** um 12% erzielt werden. Die **Logistikaufwendungen** lagen im Jahr 2020 um 9% unter dem Vorjahreswert. → **Konzernanhang, Textziffer 2**

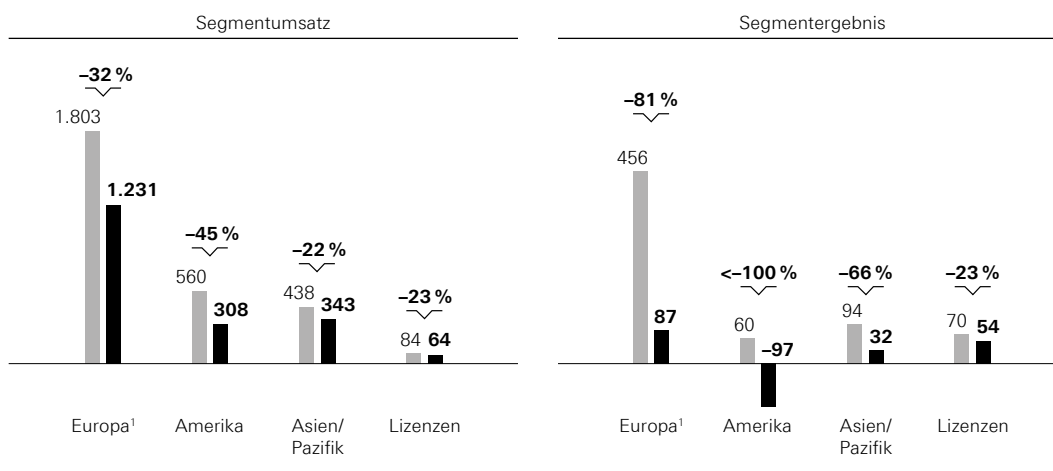
Auch die **Verwaltungsaufwendungen** lagen im Berichtszeitraum unter dem Vorjahr. Der Rückgang um 4% ist vor allem auf positive Effekte aus den Maßnahmen zur Kostensenkung zurückzuführen, die sich hauptsächlich auf eine Reduzierung der Personalkosten und die Vermeidung nicht geschäftskritischer Ausgaben bezogen. Der **allgemeine Verwaltungsaufwand** verzeichnete in diesem Zusammenhang einen Rückgang um 2% auf 227 Mio. EUR (2019: 231 Mio. EUR). Die im Rahmen der Kollektionserstellung anfallenden **Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen** sanken im Vorjahresvergleich um 11% und beliefen sich auf 58 Mio. EUR (2019: 65 Mio. EUR). → **Konzernanhang, Textziffer 3, → Forschung & Entwicklung**

Der deutliche Umsatzrückgang sowie die geringere Rohertragsmarge lasteten zwangsläufig auf der Ergebnisentwicklung des Konzerns. Während sich das **operative Ergebnis (EBIT)** im Geschäftsjahr 2020 auf minus 236 Mio. EUR belief (2019: plus 344 Mio. EUR), spiegelt dies auch die nicht zahlungswirksamen Wertminderungen wider. Ohne Berücksichtigung der Wertminderungen belief sich das EBIT auf minus 126 Mio. EUR (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: plus 355 Mio. EUR). Dabei kompensierten die vielfältigen Maßnahmen, die HUGO BOSS bereits zu einem frühen Zeitpunkt zur Senkung der Kosten implementiert hatte, den Ergebnisrückgang teilweise. Die **EBIT-Marge** belief sich im Jahr 2020 folglich auf minus 12,1% (2019: plus 11,9%). Ohne Berücksichtigung der Wertminderungen lag die EBIT-Marge bei minus 6,5% (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: plus 12,3%). Die **Abschreibungen** lagen mit 465 Mio. EUR deutlich über dem Niveau des Vorjahres (2019: 362 Mio. EUR). Ohne Berücksichtigung der Wertminderungen erhöhten sich die Abschreibungen hingegen nur leicht auf 355 Mio. EUR (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: 352 Mio. EUR). → **Finanzlage, Investitionen**

Das **Finanzergebnis (Nettofinanzaufwendungen)** lag mit minus 38 Mio. EUR im Geschäftsjahr 2020 nur leicht unter dem Vorjahreswert (2019: minus 39 Mio. EUR). Die Entlastung aus **Ertragsteuern** in Höhe von 54 Mio. EUR betraf die Aktivierung von latenten Steuern auf die im Geschäftsjahr 2020 angefallenen Verluste (2019: Ertragsteueraufwand von 100 Mio. EUR). Die **Konzernsteuerquote** belief sich im Wesentlichen aufgrund einer regional unterschiedlichen Entwicklung der Ergebnisanteile sowie der Nichtaktivierung von latenten Steuern bei Gesellschaften mit Verlusthistorie auf 20% (2019: 33%) aufgrund der steuerlichen Außenprüfung bei der HUGO BOSS AG). Das **Konzernergebnis** belief sich im Geschäftsjahr 2020 folglich auf minus 219 Mio. EUR (2019: plus 205 Mio. EUR). Ohne Berücksichtigung der Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte lag das Konzernergebnis bei minus 131 Mio. EUR (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: plus 212 Mio. EUR). → **Konzernanhang, Textziffer 4 und 5**

Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente

Entwicklung Segmentumsatz und Segmentergebnis (in Mio. EUR)



¹ Inklusiv Naher Osten und Afrika. ■ 2019 ■ 2020

Europa

Der Umsatz in der **Region Europa**, inklusive Naher Osten und Afrika, verringerte sich im Jahr 2020 währungsbereinigt um 31 %. Die COVID-19-Pandemie und die damit zusammenhängenden temporären Storeschließungen lasteten spürbar auf der Umsatzentwicklung der Region, insbesondere während des zweiten und vierten Quartals. Auch der mit der Pandemie einhergehende Rückgang im internationalen Tourismus dämpfte die Umsatzentwicklung. Flächen- und währungsbereinigt gingen die Umsätze im eigenen Einzelhandel im niedrigen bis mittleren zweistelligen Prozentbereich zurück.

Umsatzentwicklung Europa (in Mio. EUR)

	2020	In % des Umsatzes	2019	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs-bereinigte Veränderung in %
Eigener Einzelhandel	728	59	1.070	59	-32	-31
Großhandel	503	41	733	41	-31	-31
Gesamt	1.231	100	1.803	100	-32	-31

Sämtliche Kernmärkte in Europa, darunter **Deutschland, Großbritannien, Frankreich** und die **Beneluxstaaten**, verzeichneten Umsatzrückgänge im niedrigen bis mittleren zweistelligen Prozentbereich. Insgesamt war die Umsatzentwicklung im eigenen Einzelhandel in Europa vergleichbar mit der im Großhandelsgeschäft. Letzteres war insbesondere von geringeren Auslieferungen an Handelspartner im Zuge der Pandemie betroffen. Darüber hinaus führte die in 2019 erfolgte Intensivierung des Online-Konzessionsmodells zu einer Umsatzverschiebung vom Großhandelskanal zum eigenen Einzelhandel.

Mit 87 Mio. EUR lag das **Segmentergebnis** in der Region Europa deutlich unter dem Niveau des Vorjahres (2019: 456 Mio. EUR). Dies entspricht einer EBIT-Marge von 7,1 % (2019: 25,3%). Dabei belasteten nicht zahlungswirksame Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte in Höhe von 50 Mio. EUR das Ergebnis (2019: 7 Mio. EUR). Ohne Berücksichtigung der Wertminderungen lag das EBIT bei 137 Mio. EUR (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: 463 Mio. EUR). Eine deutliche Reduzierung der

operativen Aufwendungen konnte das Umsatzminus und den Rückgang der Rohertragsmarge infolge negativer Effekte aus der Bestandsbewertung sowie eines erhöhten Rabattniveaus dabei nur zum Teil ausgleichen. Die entsprechende EBIT-Marge ohne Berücksichtigung der Wertminderungen belief sich auf 11,1% (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: 25,7%). → **Konzernanhang, Textziffer 24**

Amerika

Auch in der **Region Amerika** waren die weitreichenden Auswirkungen der Pandemie deutlich spürbar. Insbesondere die temporäre Schließung eines Großteils der Stores in Verbindung mit einem deutlich schwächeren Tourismus-Geschäft belastete die regionale Umsatzentwicklung. Währungsbereinigt belief sich das Umsatzminus im Geschäftsjahr 2020 folglich auf 42%. Flächen- und währungsbereinigt gingen die Umsätze im eigenen Einzelhandel dabei im niedrigen bis mittleren zweistelligen Prozentbereich zurück.

Umsatzentwicklung Amerika (in Mio. EUR)

	2020	In % des Umsatzes	2019	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Eigener Einzelhandel	229	75	398	71	-42	-39
Großhandel	78	26	162	29	-52	-50
Gesamt	308	100	560	100	-45	-42

Neben den negativen Auswirkungen der Pandemie lasteten auch Unruhen und Demonstrationen gegen Mitte des Jahres auf dem Geschäft in den **USA**, dem mit Abstand wichtigsten Absatzmarkt der Region. Während sich die Umsätze in **Kanada** ähnlich wie in den USA entwickelten, fiel das Minus in **Lateinamerika** deutlich geringer aus, wobei sich vor allem das eigene Einzelhandelsgeschäft als vergleichsweise robust erwies. Insgesamt war das Umsatzminus in der Region Amerika im eigenen Einzelhandel weniger ausgeprägt als im Großhandelsgeschäft. Die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie führten zu deutlich geringeren Auslieferungen an die Handelspartner.

Das **Segmentergebnis** der Region Amerika belief sich im Berichtszeitraum auf minus 97 Mio. EUR und lag damit deutlich unter dem Niveau des Vorjahres (2019: plus 60 Mio. EUR). Dies entspricht einer EBIT-Marge von minus 31,6% (2019: plus 10,8%). Auch in dieser Region lasteten nicht zahlungswirksame Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte in Höhe von 36 Mio. EUR auf dem Ergebnis (2019: 2 Mio. EUR). Ohne deren Berücksichtigung belief sich das EBIT auf minus 61 Mio. EUR (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: plus 63 Mio. EUR). Geringere operative Aufwendungen konnten den Umsatzrückgang und eine rückläufige Rohertragsmarge infolge negativer Effekte aus der Bestandsbewertung sowie einer erhöhten Rabattintensität dabei nur teilweise kompensieren. Die entsprechende EBIT-Marge ohne Berücksichtigung der Wertminderungen lag bei minus 19,7% (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: plus 11,2%). → **Konzernanhang, Textziffer 24**

Asien/Pazifik

Nach einem äußerst erfreulichen Start in das Jahr 2020 verschlechterte sich das Einzelhandelsumfeld in der **Region Asien/Pazifik** mit dem Ausbruch der Pandemie und den damit verbundenen temporären Storeschließungen gegen Ende Januar deutlich. Während das chinesische Festland zügig zu Wachstum zurückkehren konnte, verzeichneten andere Märkte der Region im Jahresverlauf eine deutlich langsamere Erholung. Insgesamt gingen die währungsbereinigten Umsätze in der Region um 20% zurück. Flächen- und währungsbereinigt gingen die Umsätze im eigenen Einzelhandel dabei im niedrigen zweistelligen Prozentbereich zurück.

Umsatzentwicklung Asien/Pazifik (in Mio. EUR)

	2020	In % des Umsatzes	2019	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs-bereinigte Veränderung in %
Eigener Einzelhandel	321	94	402	92	-20	-19
Großhandel	21	6	36	8	-41	-39
Gesamt	343	100	438	100	-22	-20

Nach dem Lockdown im ersten Quartal verzeichnete das Geschäft auf dem **chinesischen Festland** – ein für HUGO BOSS strategisch wichtiger Markt – bereits ab Ende März eine spürbare Erholung und kehrte im Juni schließlich zu zweistelligem Wachstum zurück. Eine deutliche Verbesserung der Konvertierungsraten im stationären Einzelhandel sowie ein hohes zweistelliges Wachstum der Onlineumsätze wirkten sich positiv auf die Entwicklung in diesem Markt aus. Dabei wurde die positive Entwicklung auch durch die Rückkehr der lokalen Nachfrage im chinesischen Markt unterstützt. Insgesamt lagen die Umsätze auf dem chinesischen Festland im Gesamtjahr um 5% über dem Vorjahreswert. Weitere Märkte der Region, darunter **Japan, Ozeanien und Südostasien**, verzeichneten 2020 hingegen zweistellige Umsatzrückgänge. Das Geschäft in Hongkong und Macau litt zudem unter einem deutlichen Rückgang der mit Touristen erzielten Umsätze.

Das **Segmentergebnis** der Region Asien/Pazifik lag im Jahr 2020 bei 32 Mio. EUR (2019: 94 Mio. EUR). Die EBIT-Marge belief sich demnach auf 9,3% (2019: 21,4%). Ohne Berücksichtigung nicht zahlungswirksamer Wertminderungen in Höhe von 23 Mio. EUR (2019: 1 Mio. EUR) belief sich das EBIT auf 55 Mio. EUR (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: 94 Mio. EUR). Dementsprechend lag die EBIT-Marge ohne Berücksichtigung der Wertminderungen bei 16,2% (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: 21,6%). Auch in dieser Region wirkten sich deutliche Kostensenkungen positiv auf die Ergebnisentwicklung im Berichtszeitraum aus. → **Konzernanhang, Textziffer 24**

Lizenzen

Die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie lasteten auch auf dem **Lizenzgeschäft**, insbesondere in Form eines schwachen Travel-Retailgeschäfts. Die währungsbereinigten Umsätze lagen im Geschäftsjahr 2020 folglich um 23% unter dem Vorjahreswert. → **Ertragslage, Umsatz nach Vertriebskanälen**

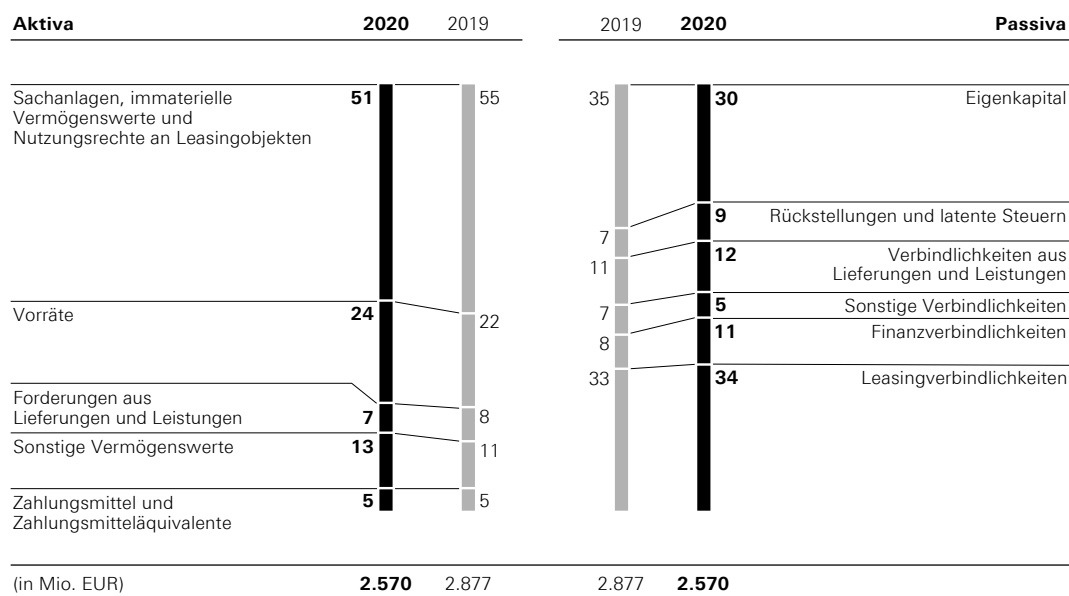
Das **Ergebnis des Segments** Lizenzen lag infolge des rückläufigen Umsatzes mit 54 Mio. EUR um 23% unter dem Niveau des Vorjahres (2019: 70 Mio. EUR).

VERMÖGENSLAGE

- **Rückgang der Bilanzsumme reflektiert Wertminderungen des Anlagevermögens**
- **Vorräte auf währungsbereinigter Basis leicht unter Vorjahresniveau**
- **Anstieg des kurzfristigen operativen Nettovermögens im Verhältnis zum Umsatz**

Die **Bilanzsumme** verringerte sich im Vorjahresvergleich um 11 % und lag zum Jahresende bei 2.570 Mio. EUR (31. Dezember 2019: 2.877 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist vor allem auf Wertminderungen auf Sachanlagevermögen der eigenen Stores sowie Wertminderungen von Nutzungsrechten an Leasingobjekten zurückzuführen. Beide standen in direktem Zusammenhang mit den negativen Auswirkungen der Pandemie auf das Einzelhandelsgeschäft des Konzerns. Daneben trugen geringere Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die den Rückgang der Großhandelsumsätze widerspiegeln, zum Rückgang der Bilanzsumme bei. → **Konzernanhang, Textziffer 10 und 13**

Bilanzstruktur zum 31. Dezember (in %)



Der **Anteil der langfristigen Vermögenswerte** reduzierte sich zum 31. Dezember 2020 leicht auf 59 % (31. Dezember 2019: 60 %). Dies ist primär auf das geringere Anlagevermögen zurückzuführen. Entsprechend lag der **Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte** zum Jahresende bei 41 % (31. Dezember 2019: 40 %). Die **Eigenkapitalquote** belief sich zum Jahresende auf 30 % (31. Dezember 2019: 35 %). → **Konzernabschluss, Konzernbilanz**

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

	2020	2019	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
Vorräte	618	627	-1	2
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	172	216	-20	-18
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	299	315	-5	-4
Kurzfristiges operatives Nettovermögen	491	528	-7	-2

Zum Jahresende lagen die **Vorräte** währungsbereinigt um 2% über dem Vorjahresniveau. Die im Zuge der Pandemie vom Konzern erfolgreich implementierten Maßnahmen zur Begrenzung des Anstiegs des Vorratsvermögens sowie die Abschreibung von Beständen der Frühjahr/Sommer-2020-Kollektion wirkten sich positiv auf die Entwicklung der Vorräte aus. Die im Vergleich zum Vorjahr deutlich geringeren **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** sind insbesondere auf den Rückgang des Großhandelsumsatzes zurückzuführen. Die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** lagen zum Geschäftsjahresende ebenfalls leicht unter dem Wert des Vorjahres. Insgesamt führte dies zu einem währungsbereinigten Rückgang des **kurzfristigen operativen Nettovermögens (TNWC)** in Höhe von 2%. Der gleitende Durchschnitt des **kurzfristigen operativen Nettovermögens im Verhältnis zum Umsatz** auf Basis der letzten vier Quartale lag bei 28,7% und damit deutlich über dem Niveau des Vorjahres (2019: 20,1%). Dies spiegelt in erster Linie den Umsatzrückgang im Geschäftsjahr 2020 wider.

Die **sonstigen Vermögenswerte** lagen um 7% über dem Niveau des Vorjahres und beliefen sich folglich auf 333 Mio. EUR (2019: 310 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Anstieg der aktiven latenten Steuern auf die im Geschäftsjahr 2020 angefallenen Verluste zurückzuführen. Der Anstieg des Postens **Rückstellungen und passive latente Steuern** um 17% auf 222 Mio. EUR ergibt sich im Wesentlichen aus im Vergleich zum Vorjahr höheren Rückstellungen für Retouren sowie einem leichten Anstieg der Pensionsrückstellungen (2019: 190 Mio. EUR). Die **sonstigen Verbindlichkeiten** beliefen sich zum Geschäftsjahresende auf 147 Mio. EUR und lagen damit um 25% unter dem Vorjahreswert (2019: 196 Mio. EUR). Dies ist hauptsächlich auf geringere Ertragsteuerschulden zurückzuführen. → **Konzernanhang, Textziffer 11, 17 und 19**

Die Summe der **kurz- und langfristigen Leasingverbindlichkeiten** reduzierte sich zum Bilanzstichtag um 10% auf 862 Mio. EUR (31. Dezember 2019: 957 Mio. EUR). Der Rückgang steht dabei in direktem Zusammenhang mit dem im Vergleich zum Vorjahr geringeren Nutzungsrechten an Leasingobjekten. Die **kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten** lagen zum Jahresende um insgesamt 29% über dem Vorjahreswert und summierten sich auf 281 Mio. EUR (31. Dezember 2019: 218 Mio. EUR). Der Anstieg ist im Wesentlichen auf eine im Vergleich zum Vorjahr höhere Inanspruchnahme des Konsortialkredits zum Bilanzstichtag zurückzuführen. → **Konzernanhang, Textziffer 9 und 20**

FINANZLAGE

- **Maßnahmen zur Sicherung der finanziellen Stabilität erfolgreich umgesetzt**
- **Deutlich positiver Free Cashflow im Jahr 2020**
- **Erhöhung des Konsortialkredits und Sicherung weiterer Kreditzusagen stellen finanzielle Flexibilität sicher**

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 Stabilität und Flexibilität, die Gewährleistung der jederzeitigen 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 treasury-relevanten 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 überwiegend in der Konzernwährung Euro aufgenommen. Der Finanzierungsbedarf der Konzerngesellschaften wird im Wesentlichen über konzerninterne Darlehen in der jeweiligen Landeswährung gedeckt. Dadurch sollen Größenvorteile genutzt und Kapitalkosten minimiert werden. 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 Zinsaufwand.

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** mit Laufzeit bis zum 30. September 2022 gesichert. Der Konsortialkreditvertrag enthält eine marktübliche Vereinbarung zur Einhaltung der Finanzkennziffer (Covenant) der **Finanzierungsstärke**, die als Verhältnis von Nettoverschuldung zu operativem Gewinn (EBITDA) definiert ist. Die ursprünglich im Konsortialkreditvertrag festgelegte Ermittlung und einzuhaltende Höhe der Finanzierungsstärke schließt Auswirkungen etwaiger Änderungen von Bilanzierungsstandards auf die Kennziffer aus. Somit bleibt sie auch von den Auswirkungen des seit 2019 anzuwendenden IFRS 16 auf die Kennzahlen Nettoverschuldung und EBITDA unberührt.

Zur Sicherung seiner **finanziellen Flexibilität während der COVID-19-Pandemie** hat HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2020 die Option auf eine Erhöhung seines revolvingierenden Konsortialkredits auf nunmehr 633 Mio. EUR ausgeübt (31. Dezember 2019: 450 Mio. EUR). Gleichzeitig hat HUGO BOSS mit seinen finanzierenden Banken eine Covenant-Aussetzung bis zum 30. Juni 2021 vereinbart. Mit Blick auf die für das Geschäftsjahr 2021 erwartete Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns geht HUGO BOSS aktuell davon aus, dass die einzuhaltende Höhe des Covenants im zweiten Halbjahr 2021 deutlich unterschritten wird. Zum Ende des Geschäftsjahrs 2020 wurden 105 Mio. EUR des Konsortialkredits in Anspruch genommen (31. Dezember 2019: keine Inanspruchnahme). Zur weiteren Liquiditätssicherung verfügt der Konzern über **bilaterale Kreditlinien** in Höhe von 198 Mio. EUR (31. Dezember 2019: 337 Mio. EUR), von denen zum Ende des Berichtszeitraums 161 Mio. EUR beansprucht wurden (31. Dezember 2019: 215 Mio. EUR). Zusätzlich hat sich HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2020 **weitere Kreditzusagen** in Höhe von insgesamt 275 Mio. EUR gesichert. Diese werden von sechs internationalen Banken bereitgestellt und sind teilweise von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) abgesichert. Zum Ende des Berichtszeitraums wurden diese Kreditlinien nicht in Anspruch genommen. Etwaige bis zum Ende der Abruffrist am 9. Juni 2021 in Anspruch genommene Darlehensbeträge wären zum 30. Juni 2022 fällig. Daneben verfügte der Konzern zum Bilanzstichtag über 125 Mio. EUR **liquide Mittel** (31. Dezember 2019: 133 Mio. EUR). → **Konzernanhang, Textziffer 15, → Finanzlage, Kapitalflussrechnung und Free Cashflow**

Insgesamt belief sich das **Fremdkapital** zum Geschäftsjahresende auf 1.811 Mio. EUR (31. Dezember 2019: 1.876 Mio. EUR). Dies entspricht einem Anteil an der Bilanzsumme von 70% (31. Dezember 2019: Anteil von 65%). Davon entfielen 862 Mio. EUR auf **kurz- und langfristige Leasingverbindlichkeiten** (31. Dezember 2019: 957 Mio. EUR). Diese stehen hauptsächlich im Zusammenhang mit der Anmietung von Einzelhandelsstandorten, Logistik- und Verwaltungsimmobilen. Die **kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten** summierten sich zum Geschäftsjahresende auf 281 Mio. EUR (31. Dezember 2019: 218 Mio. EUR). → **Vermögenslage, → Konzernanhang, Textziffer 9 und 20**

Kapitalflussrechnung und Free Cashflow

HUGO BOSS hat im Zuge der Pandemie frühzeitig umfangreiche Maßnahmen im Gesamtvolumen von mehr als 600 Mio. EUR zur weiteren **Sicherung des Cashflows** eingeleitet und diese im Jahresverlauf erfolgreich umgesetzt.

Maßnahmen zur Sicherung der finanziellen Stabilität und Flexibilität im Geschäftsjahr 2020

- | | | | |
|---|--|--|---|
| 1
Reduzierung der operativen Aufwendungen | 2
Verschiebung von Investitionen | 3
Begrenzung des Vorratsanstiegs | 4
Thesaurierung des Bilanzgewinns |
|---|--|--|---|
-

So konnte insbesondere eine **deutliche Reduzierung der operativen Aufwendungen** erzielt werden. In diesem Zusammenhang hat HUGO BOSS unter Beachtung sämtlicher rechtlicher Rahmenbedingungen weltweit Maßnahmen zur Anpassung der Arbeitszeiten an die jeweiligen pandemiebedingten Gegebenheiten ergriffen. Auch bei den Vertriebs- und Marketingaufwendungen konnten im Jahresverlauf deutlich Kosten eingespart werden, allen voran im eigenen Einzelhandel. Daneben wurden alle **nicht geschäftskritischen Investitionen vorerst aufgeschoben**. Vor allem geplante Renovierungen und Neueröffnungen eigener Geschäfte wurden nach Möglichkeit bis auf weiteres ausgesetzt. Zudem konnte HUGO BOSS eine **spürbare Verringerung des Bestandszuflusses**, vor allem in der zweiten Jahreshälfte, erzielen. Dies erfolgte in enger Zusammenarbeit mit seinen Zulieferern, während gleichzeitig die eigene Produktion an die geringere Nachfrage angepasst wurde. Zur Sicherung der finanziellen Stabilität hatte HUGO BOSS darüber hinaus die Dividendenzahlung für das Geschäftsjahr 2019, mit Ausnahme der gesetzlichen Mindestdividende von 0,04 EUR je Aktie, ausgesetzt. Mit der **Thesaurierung des Bilanzgewinns** konnte das Unternehmen seine Innenfinanzierungskraft zusätzlich stärken.

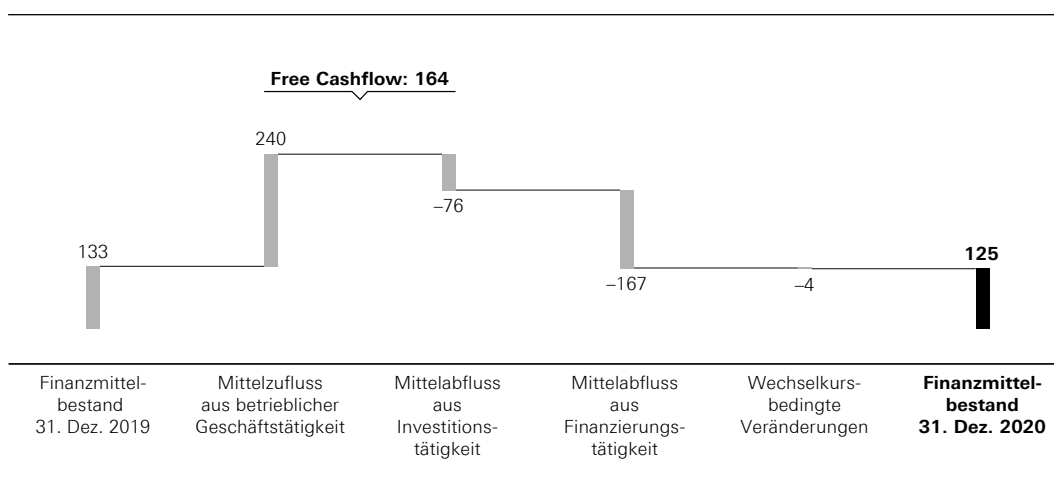
Kapitalflussrechnung (in Mio. EUR)

	2020	2019
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit	240	652
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-76	-195
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-167	-472
Veränderung Finanzmittelbestand	-7	-14
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	133	147
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	125	133

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 2020 auf 164 Mio. EUR und lag damit 64% unter dem Vorjahr (2019: 457 Mio. EUR).

Veränderung des Finanzmittelbestands (in Mio. EUR)



Der **Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit** lag mit 240 Mio. EUR um 63% unter dem Vorjahreswert (2019: 652 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf den Umsatz- und Ergebnisrückgang im Geschäftsjahr 2020 zurückzuführen. Dank der erfolgreichen Umsetzung umfassender Maßnahmen zur Sicherung des Cashflows gelang es dem Unternehmen, den Rückgang deutlich zu begrenzen. Die Aufschiebung nicht geschäftskritischer Investitionen führte zudem im abgelaufenen Geschäftsjahr zu einem deutlichen Rückgang des **Mittelabflusses aus Investitionstätigkeit** um 61%. Folglich lag dieser bei 76 Mio. EUR (2019: 195 Mio. EUR). → **Finanzlage, Investitionen**

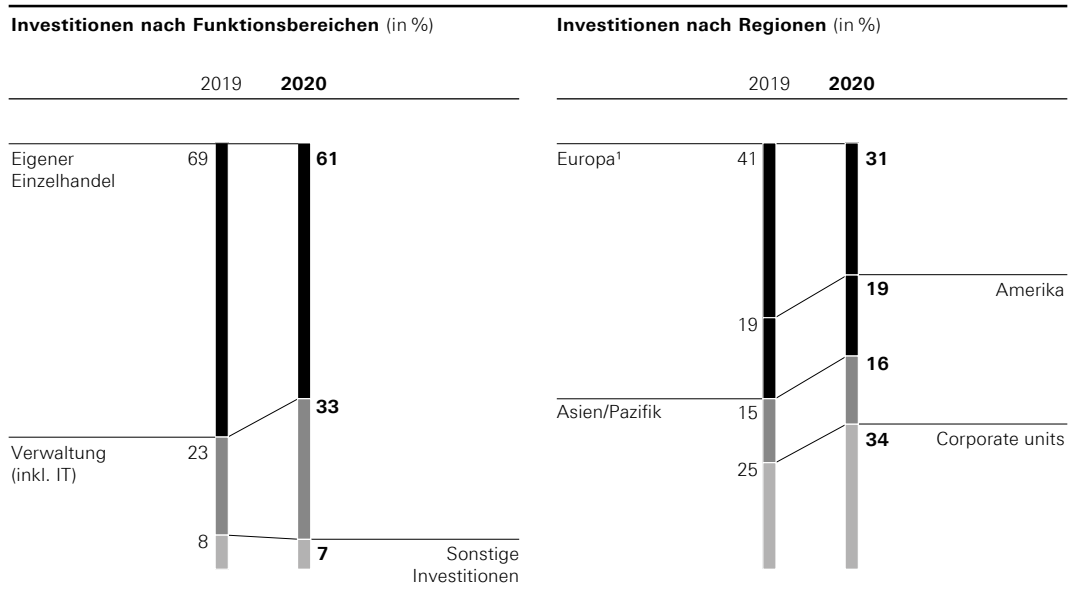
Der **Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit** lag mit 167 Mio. EUR um 65% unter dem Vorjahresniveau (2019: 472 Mio. EUR). Der Rückgang ergab sich aus der geringeren Dividendenausschüttung für das Geschäftsjahr 2019 sowie einer im Vergleich zum Vorjahr erhöhten Inanspruchnahme der Kreditlinien des Konzerns.

Nettoverschuldung

Die **Nettoverschuldung**, die sich als Summe aller Finanz- und Leasingverbindlichkeiten abzüglich des Finanzmittelbestands ergibt, verringerte sich zum Ende des Geschäftsjahrs 2020 geringfügig auf 1.004 Mio. EUR (31. Dezember 2019: 1.040 Mio. EUR). Die im Vergleich zum Vorjahr höhere Inanspruchnahme des Konsortialkredits konnte somit insbesondere durch geringere Leasingverbindlichkeiten sowie die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen zur Sicherung des Cashflows mehr als kompensiert werden. Ohne Berücksichtigung der **Auswirkungen des IFRS 16** lag die Nettoverschuldung bei 141 Mio. EUR (2019 ohne Berücksichtigung des IFRS 16: 83 Mio. EUR). → **Vermögenslage, Konzernanhang, Textziffer 9**

Investitionen

Zur Sicherung des Free Cashflows während der Pandemie hatte HUGO BOSS bereits zu einem frühen Zeitpunkt sein Investitionsbudget angepasst und dabei alle nicht geschäftskritischen Investitionen aufgeschoben. Schlussendlich beliefen sich die **Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte** im Geschäftsjahr 2020 auf 80 Mio. EUR und lagen damit deutlich unter dem Vorjahreswert (2019: 192 Mio. EUR).



¹ Inklusive Naher Osten und Afrika.

Mit 48 Mio. EUR entfiel der Großteil der Investitionssumme erneut auf das eigene Einzelhandelsnetzwerk (2019: 134 Mio. EUR). Den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit bildete dabei weiterhin die kontinuierliche **Optimierung und Modernisierung** bestehender Standorte, auf die 27 Mio. EUR entfielen (2019: 77 Mio. EUR). Dies beinhaltet auch die Verlagerung des wichtigen BOSS Stores im New Yorker Stadtteil SoHo an einen neuen Standort. Zusätzlich wurden 21 Mio. EUR in selektive **Neueröffnungen** eigener Einzelhandelsgeschäfte investiert (2019: 56 Mio. EUR). Dabei lag der Schwerpunkt der Neueröffnungen auf dem strategischen Wachstumsmarkt China.

Die Investitionen in den **Verwaltungsbereich** beliefen sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 26 Mio. EUR (2019: 44 Mio. EUR). Darin enthalten sind vor allem Investitionen in die **IT-Infrastruktur** in Höhe von 22 Mio. EUR (2019: 34 Mio. EUR). Neben Investitionen in die weitere Digitalisierung wesentlicher operativer Prozesse zählten dazu auch Investitionen in den globalen Ausbau des eigenen Onlinegeschäfts. **Sonstige Investitionen** in die Produktions-, Logistik- und Vertriebsstruktur sowie in Forschung und Entwicklung beliefen sich 2020 auf 5 Mio. EUR (2019: 15 Mio. EUR).

Die **kumulierten Abschreibungen** auf das Anlagevermögen unter Einbeziehung von aktivierten Eigenleistungen beliefen sich im Geschäftsjahr 2020 auf 1.067 Mio. EUR (2019: 993 Mio. EUR). Die bestehenden **Verpflichtungen aus begonnenen Investitionsvorhaben** beliefen sich zum 31. Dezember 2020 auf 2 Mio. EUR (31. Dezember 2019: 0 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 im Prognosebericht 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)

	2020	In % des Umsatzes	2019	In % des Umsatzes	Veränderung in %
Umsatzerlöse	894	100,0	1.316	100,0	-32
Umsatzkosten	-720	-80,5	-874	-66,5	-18
Bruttoergebnis vom Umsatz	174	19,5	441	33,5	-61
Vertriebskosten	-212	-23,7	-290	-22,1	27
Allgemeine Verwaltungskosten	-93	-10,4	-130	-9,9	-28
Sonstige betriebliche Erträge	40	4,4	96	7,3	-59
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-66	-7,4	-66	-5,0	0
Ergebnis aus Betriebstätigkeit	-157	-17,6	51	3,9	< -100
Beteiligungsergebnis	41	4,6	202	15,4	-80
Zinsergebnis	-13	-1,5	-13	-1,0	1
Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	-17	-1,9	0	0,0	< -100
Ertragsteuern und sonstige Steuern	-6	-0,7	-71	-5,4	-91
Jahresfehlbetrag/Jahresüberschuss	-153	-17,1	169	12,9	< -100
Einstellung in (-)/ Entnahme aus (+) anderen Gewinnrücklagen	0	0,0	21	1,6	-100
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	191	21,3	4	0,3	> 100
Bilanzgewinn	38	4,3	194	14,7	< -100

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

Umsatz nach Regionen (in Mio. EUR)

	2020	In % des Umsatzes	2019	In % des Umsatzes	Veränderung in %
Europa	754	84	1.070	81	-29
Amerika	44	5	139	11	-69
Asien/Pazifik	95	11	107	8	-11
Gesamt	894	100	1.316	100	-32

Vor dem Hintergrund der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie lagen die **Umsätze mit Tochtergesellschaften** in den Regionen Europa, Amerika und Asien/Pazifik deutlich unter dem Vorjahr. Der **Umsatz mit Dritten** in der Region Europa reduzierte sich im Berichtszeitraum um 32% auf 328 Mio. EUR (2019: 482 Mio. EUR). Dabei lag der von der HUGO BOSS AG in **Deutschland** erzielte Umsatz vor dem Hintergrund der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie mit 276 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahresniveau (2019: 407 Mio. EUR). So lasteten vor allem die temporären Storeschließungen im Zuge der Lockdowns sowie die deutliche Einschränkung des öffentlichen Lebens inklusive umfangreicher Social-Distancing-Maßnahmen auf der Umsatzentwicklung.

Umsatz nach Marken (in Mio. EUR)

	2020	In % des Umsatzes	2019	In % des Umsatzes	Veränderung in %
BOSS	572	64	972	74	-41
HUGO	167	19	219	17	-24
Sonstige Leistungen	155	17	125	10	24
Gesamt	894	100	1.316	100	-32

Während die Auswirkungen der Pandemie auf der Umsatzentwicklung der Marken **BOSS** und **HUGO** lasteten, verzeichnete das Unternehmen einen Anstieg der **Umsätze aus sonstigen Leistungen**. Dieser ergab sich im Zuge höherer Weiterbelastungen konzerninterner Aufwendungen an die Tochtergesellschaften, insbesondere im Zusammenhang mit IT- und Marketingleistungen.

Das **Bruttoergebnis vom Umsatz** lag deutlich unter dem Vorjahreswert. Neben dem Umsatzrückgang wirkten sich auch eine höhere Rabattintensität sowie negative Effekte aus der Bestandsbewertung auf die Entwicklung des Bruttoergebnisses aus. Letztere bezogen sich vor allem auf die Frühjahr/Sommer-2020-Kollektion, deren Verkauf von den temporären Storeschließungen im Zuge der Pandemie besonders stark betroffen war. Der Rückgang der **Vertriebskosten** reflektiert vor allem die im Jahr 2020 erfolgreich umgesetzten Maßnahmen zur Kostensenkung. Neben einer Reduzierung der Aufwendungen im eigenen Einzelhandel beinhaltet dies auch geringere Marketingaufwendungen. Zudem trug ein Anstieg der Erträge aus der Weiterbelastung von Kosten und Leistungen an Tochtergesellschaften zum Rückgang der Vertriebskosten bei. Der Rückgang der **allgemeinen Verwaltungskosten** ist vor allem auf eine Reduzierung der Personalkosten und die Vermeidung nicht geschäftskritischer Ausgaben bezogen. Die **sonstigen betrieblichen Erträge** lagen im Wesentlichen aufgrund geringerer Erlöse aus der Weiterbelastung von Kosten und Leistungen an verbundene Unternehmen unter dem Vorjahresniveau. Die **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** lagen auf dem Niveau des Vorjahres und beinhalten im Wesentlichen Forschungs- und Entwicklungskosten sowie Forderungsabwertungen und Fremdwährungseffekte.

Das **Beteiligungsergebnis** lag im Jahr 2020 mit 41 Mio. EUR deutlich unter dem Wert des Vorjahres (2019: 202 Mio. EUR). Die Erträge aus Beteiligungen in Höhe von 41 Mio. EUR (2019: 121 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. Erträge aus Gewinnabführungsverträgen mit Tochtergesellschaften gab es im Jahr 2020 keine (2019: 81 Mio. EUR). Die Erträge im Vorjahr ergaben sich aus einer Gewinnabführung der HUGO BOSS Internationale Beteiligungs-GmbH, Metzingen, die im Geschäftsjahr 2019 Dividenerträge von der HUGO BOSS Holding Netherlands B.V. erhalten hatte.

Vermögens- und Finanzlage

Das **Anlagevermögen** reduzierte sich im Vergleich zum Vorjahr um 4% auf 974 Mio. EUR (31. Dezember 2019: 1.014 Mio. EUR). Der Rückgang ist im Wesentlichen auf die deutliche Reduzierung der **Investitionstätigkeit** im Zuge der Cashflow-Sicherung des HUGO BOSS Konzerns während der Pandemie zurückzuführen.

Kurzfristiges operatives Nettovermögen (in Mio. EUR)

	2020	2019	Veränderung in %
Vorräte	176	186	-5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	12	19	-37
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	99	117	-16
Kurzfristiges operatives Nettovermögen	89	88	2

Der Rückgang der **Vorräte** um 5% reflektiert vor allem die im Zuge der Pandemie implementierten Maßnahmen zur Begrenzung des Vorratsanstiegs des Konzerns. Im Zuge des rückläufigen Großhandelsgeschäfts in Deutschland und Österreich im Geschäftsjahr 2020 lagen auch die **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** der HUGO BOSS AG zum Jahresende deutlich unter dem Vorjahresniveau. Auch bei den **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** verzeichnete das Unternehmen einen Rückgang. In Summe lag das **kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital)** der HUGO BOSS AG damit zum Jahresende leicht über dem Niveau des Vorjahres.

Die **Forderungen gegen verbundene Unternehmen** lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 mit 51 Mio. EUR über dem Vorjahresniveau (31. Dezember 2019: 39 Mio. EUR). Insbesondere aufgrund einer geänderten Vereinbarung mit den Lieferanten zur Gewährung von Boni und Mengennachlässen reduzierten sich die **sonstigen Vermögensgegenstände** auf 34 Mio. EUR (31. Dezember 2019: 55 Mio. EUR). Die **Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen** erhöhten sich insbesondere aufgrund von Verrechnungspreisanpassungen auf Warenlieferungen auf 443 Mio. EUR (31. Dezember 2019: 301 Mio. EUR). Die **Rückstellungen** reduzierten sich zum Jahresende leicht auf 141 Mio. EUR (31. Dezember 2019: 156 Mio. EUR). Mit 83 Mio. EUR lagen auch die **Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten** zum Ende des Jahres unter dem Vorjahreswert (31. Dezember 2019: 97 Mio. EUR).

Der **Finanzmittelbestand** als Summe aus Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten lag zum 31. Dezember 2020 bei 1 Mio. EUR (31. Dezember 2019: 3 Mio. EUR). Der geringere Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit konnte durch eine Reduzierung des Mittelabflusses aus der Investitionstätigkeit sowie die Aussetzung der Dividende für das Geschäftsjahr 2019, mit Ausnahme der gesetzlichen Mindestdividende in Höhe von 0,04 EUR je Aktie, nahezu vollständig kompensiert werden.

PROGNOSEBERICHT

- **Ausblick für Weltwirtschaft und Branche vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie von großer Unsicherheit geprägt**
- **Globales Geschäft von HUGO BOSS nach wie vor von den Auswirkungen der Pandemie betroffen**
- **HUGO BOSS erwartet insbesondere im zweiten Halbjahr spürbare Erholung des Geschäfts**

Nachtrag

Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2020 und der Aufstellung dieses Berichts am 5. März 2021 war das globale Geschäft von HUGO BOSS nach wie vor erheblich von den Auswirkungen der **COVID-19-Pandemie** betroffen. So wird erwartet, dass vor allem im ersten Halbjahr 2021 weitreichende temporäre Storeschließungen infolge anhaltender Lockdowns – allen voran in Europa, der mit Abstand größten Region des Unternehmens – eine nach wie vor vielerorts deutliche Einschränkung des öffentlichen Lebens inklusive umfangreicher Social-Distancing-Maßnahmen sowie das Andauern der internationalen Reisebeschränkungen sowohl auf der Erholung der Branche als auch dem Geschäft von HUGO BOSS lasten werden.

Darüber hinaus gab es keine wesentlichen gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, branchenbezogenen oder unternehmensspezifischen Veränderungen, die sich nach den Erwartungen des Managements maßgeblich auf die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens auswirken könnten.

Ausblick

Der folgende Bericht gibt die **Sichtweise 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 im weiteren Verlauf dieses Kapitels getroffenen Aussagen zum erwarteten Geschäftsverlauf basieren folglich auf bestimmten Annahmen hinsichtlich der Entwicklung von Weltwirtschaft und Branche. Im Jahresverlauf wird der Konzern die Entwicklung dieser Rahmenbedingungen fortlaufend überwachen, um möglichst schnell und umfassend auf eventuelle Veränderungen reagieren zu können.

Ausblick für die Weltwirtschaft

In seiner Publikation vom 20. Januar 2021 rechnet der IWF für das Geschäftsjahr 2021 mit einer spürbaren Erholung der **Weltwirtschaft** von der durch COVID-19 verursachten Rezession im Jahr 2020. So prognostiziert der IWF für das laufende Jahr ein Wirtschaftswachstum von 5,5% (2020: minus 3,5%). Dieser Ausblick basiert vor allem auf der Annahme einer umfassenden Impfstoffverfügbarkeit in den Industrieländern und wichtigen Schwellenländern bis spätestens Sommer 2021. Dabei wird erwartet, dass das Wachstum in der ersten Jahreshälfte aufgrund der anhaltend hohen Infektionszahlen und der damit verbundenen Einschränkungen des öffentlichen Lebens in vielen wichtigen Industriestaaten

geringer ausfällt als in der zweiten Jahreshälfte. Für das zweite Halbjahr erwartet der IWF hingegen einen deutlichen Aufschwung, der von einer steigenden Impfstoffverfügbarkeit und der weltweiten Normalisierung des öffentlichen Lebens getrieben sein sollte. Zudem wird erwartet, dass zusätzliche geldpolitische Maßnahmen in Europa und den USA diese Entwicklung unterstützen.

Von diesen Annahmen ausgehend erwartet der IWF für die **Eurozone** ein Wachstum von 4,2% (2020: minus 7,2%). Trotz anhaltender Brexit-Unsicherheiten wird der Wirtschaft **Großbritanniens** im Jahr 2021 ein Wachstum von 4,5% prognostiziert (2020: minus 10,0%). Für die Wirtschaft der **USA** rechnet der IWF mit einem Wachstum von 5,1% (2020: minus 3,4%), während sich das Wachstum in **China** im Jahr 2021 auf 8,1% beschleunigen dürfte (2020: 2,3%).

Ungeachtet dieser Annahmen sind die damit verbundenen **Risiken und Unsicherheiten** weiterhin groß. So ist es aktuell nicht möglich präzise vorherzusagen, inwiefern die weitere Entwicklung der Pandemie – etwa hinsichtlich erneuter Infektionswellen und Lockdowns oder aber möglicher Virusmutationen – die Weltwirtschaft im Jahresverlauf beeinflussen wird. Darüber hinaus sind etwaige Fortschritte bei der medizinischen Behandlung von COVID-19, die globale Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Impfstoffs, eine etwaige Verbesserung des Konsumklimas oder aber mögliche Spannungen am Finanzmarkt und deren jeweilige Auswirkung auf die zu erwartende wirtschaftliche Erholung derzeit äußerst schwer vorherzusehen.

Branchenausblick

Die hohe Unsicherheit in Bezug auf den weiteren Verlauf der Pandemie spiegelt sich auch im Branchenausblick wider. So dürfte die **globale Bekleidungsindustrie** vor allem im ersten Halbjahr 2021 noch deutlich von den negativen Auswirkungen der Pandemie geprägt sein. Auch im **gehobenen Premiumsegment der Bekleidungsindustrie**, das den besten Vergleichsmaßstab für HUGO BOSS darstellt, sollten die Branchenumsätze dabei insbesondere in der ersten Jahreshälfte unter den in vielen wichtigen Märkten verhängten Lockdowns und den damit verbundenen Geschäftsschließungen leiden. Darüber hinaus wird erwartet, dass das anhaltend schwache Konsumklima sowie die fortwährenden internationalen Reisebeschränkungen vor allem im ersten Halbjahr deutlich auf den globalen Branchenumsätzen lasten werden.

In einer am 1. Dezember 2020 gemeinsam von The Business of Fashion und der Unternehmensberatung McKinsey & Company veröffentlichten Studie werden unterschiedliche Szenarien für die Entwicklung der globalen Bekleidungsindustrie im Geschäftsjahr 2021 beschrieben. In einem **Szenario der vergleichsweise raschen Erholung** wird davon ausgegangen, dass sich die Branche bis zum dritten Quartal des Jahres 2022 vollständig von der Pandemie erholen wird. Dabei sollten sich eine weitestgehende Eindämmung von COVID-19 sowie staatliche Unterstützungsmaßnahmen bereits im Jahr 2021 positiv auf die Branchenentwicklung auswirken. Es wird erwartet, dass sich der globale Tourismus bereits diesen Sommer spürbar erholen, das Konsumklima sukzessive aufhellen und auch größere gesellschaftliche Veranstaltungen in naher Zukunft wieder möglich sein sollten. In diesem Szenario sollte China die Erholung auch weiterhin anführen und die Bekleidungsindustrie dort ein Umsatzwachstum zwischen 5% und 10%, verglichen mit dem Niveau des Jahres 2019, aufweisen können. Für den US-Markt wird im Rahmen dieses Szenarios erwartet, dass die Branchenumsätze 2021 noch um 7% bis 12% unter dem Vorkrisenniveau bleiben werden. Auch für Europa sollten die Branchenumsätze im Jahr 2021 um 2% bis 7% unter dem Niveau des Jahres 2019 liegen.

In einem **weniger optimistischen Szenario** gehen The Business of Fashion und McKinsey & Company hingegen davon aus, dass die globalen Branchenumsätze frühestens gegen Ende des Jahres 2023 das Vorkrisenniveau erreichen werden. Deutliche Verzögerungen der globalen Impfstoffverfügbarkeit und erneute Lockdowns sowie anhaltende Reisebeschränkungen würden dabei das allgemeine Konsumklima und damit auch die Branchenentwicklung im Jahresverlauf weiter erheblich belasten. In einem derartigen

Szenario könnten die Umsätze der Bekleidungsindustrie im US-Markt im Jahr 2021 im Vergleich zum Jahr 2019 um 22% bis 27% sinken, während für Europa mit einem Rückgang von 14% bis 19% zu rechnen wäre. Anhaltende Einschränkungen des öffentlichen Lebens und weitreichende Reisebeschränkungen würden dabei vor allem auf den Umsätzen der Premium- und Luxusgüterbranche lasten, für die in einem solchen Szenario ein Umsatzrückgang in Europa von bis zu 40% als nicht ausgeschlossen gilt. Auch für den chinesischen Markt kann grundsätzlich nicht ausgeschlossen werden, dass ein erneutes Aufflammen der Pandemie die Branchenumsätze in diesem Markt spürbar negativ belasten würde.

Ausblick für HUGO BOSS

Aufgrund der anhaltend hohen Unsicherheiten in Bezug auf den weiteren Verlauf der Pandemie und der mit großen Risiken behafteten Erwartungen und Annahmen zur weiteren Entwicklung der Weltwirtschaft und Branche sieht sich HUGO BOSS zum aktuellen Zeitpunkt nicht in der Lage, eine zuverlässige Aussage hinsichtlich der weiteren Erholung seiner allgemeinen Geschäftstätigkeit und damit eine präzise Prognose seiner wichtigsten Steuerungsgrößen abzugeben. Zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts ist das **Geschäft von HUGO BOSS nach wie vor von den Auswirkungen der Pandemie betroffen**. So wird erwartet, dass vor allem im ersten Halbjahr 2021 weitreichende temporäre Storeschließungen infolge anhaltender Lockdowns – allen voran in Europa, der mit Abstand größten Region des Unternehmens – eine nach wie vor vielerorts deutliche Einschränkung des öffentlichen Lebens inklusive umfangreicher Social-Distancing-Maßnahmen sowie das Andauern der internationalen Reisebeschränkungen auch weiterhin auf dem Geschäft von HUGO BOSS lasten werden. Insbesondere mit Blick auf den eigenen Einzelhandel, der grundsätzlich für rund zwei Drittel des Konzernumsatzes steht, bestehen zum aktuellen Zeitpunkt hohe Unsicherheiten hinsichtlich der Geschwindigkeit und der Intensität einer zu erwartenden Erholung des Geschäfts.

Das Unternehmen ist trotz der zuvor geschilderten Unsicherheiten zuversichtlich, dass sich das globale Einzelhandelsumfeld im Laufe des Jahres 2021 sukzessive verbessern wird. Dies sollte auch eine Erholung des Geschäfts von HUGO BOSS, insbesondere im zweiten Halbjahr, positiv unterstützen. In diesem Zusammenhang rechnet das Unternehmen für das Geschäftsjahr 2021 zum jetzigen Zeitpunkt damit, dass der **Konzernumsatz** deutlich über dem Niveau des Jahres 2020 liegen wird. Gleichzeitig erwartet das Unternehmen einen starken Anstieg seines **operativen Ergebnisses (EBIT)** sowie des **Konzernergebnisses**. Darüber hinaus prognostiziert HUGO BOSS einen moderaten Anstieg der **Investitionen** im Vergleich zum Vorjahr. Dabei soll schwerpunktmäßig in den eigenen Einzelhandel und die weitere Digitalisierung des Geschäftsmodells investiert werden. Zudem wird prognostiziert, dass sich das **kurzfristige operative Nettovermögen im Verhältnis zum Umsatz** im Geschäftsjahr 2021 moderat reduzieren wird.

Mit Blick auf das insgesamt äußerst herausfordernde Geschäftsjahr 2020 und angesichts der anhaltend hohen Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem weiteren Verlauf der Pandemie beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat, der Hauptversammlung 2021 vorzuschlagen, für das Geschäftsjahr 2020 lediglich die **gesetzliche Mindestdividende in Höhe von 0,04 EUR je Aktie** zu zahlen. Dadurch will das Unternehmen seine Innenfinanzierungskraft weiter stärken. Ungeachtet dessen bleibt HUGO BOSS jedoch zuversichtlich, auf der Grundlage einer allgemeinen Erholung seines Geschäfts und dank seines stark cashflow-generierenden Geschäftsmodells auch zukünftig einen deutlich positiven Free Cashflow zu generieren. Dies wiederum sollte es dem Konzern ermöglichen, zu einer attraktiven Dividendenpolitik zurückzukehren. → **Konzernstrategie**

RISIKO- UND CHANCENBERICHT

- **Transparenter Umgang mit Risiken im Rahmen des Risikomanagementsystems**
- **Keine bestandsgefährdenden Risiken identifiziert**
- **Nutzung unternehmerischer Chancen als wichtiges Element für nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts**

Die **Risiko- und Chancenpolitik** des HUGO BOSS Konzerns zielt primär darauf ab, strategische und finanzielle Unternehmensziele zu erreichen. Sie verfolgt somit nicht nur das Ziel der Bestandssicherung, sondern dient vor allem einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Die Berichterstattung von Risiken und Chancen im zusammengefassten Lagebericht bezieht sich dabei grundsätzlich auf einen Einjahreszeitraum.

Risikobericht

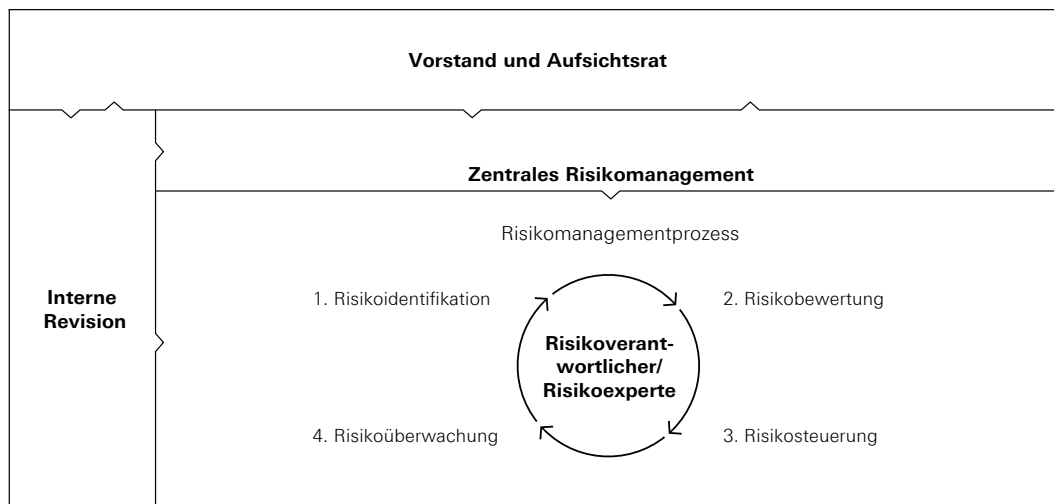
Der Erfolg von HUGO BOSS beruht auf der konsequenten Nutzung von Chancen im Rahmen der Unternehmensstrategie. Dabei ist der Konzern einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt. Das **Risikomanagementsystem** des Unternehmens umfasst alle Maßnahmen eines systematischen und transparenten Umgangs mit Risiken. Es zielt darauf ab, Risiken möglichst frühzeitig 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 wird allen Mitarbeitern im unternehmenseigenen Intranet zugänglich gemacht. 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

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

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)

Schadenshöhe	hoch	Kollektion, Logistik, IT, Personal	Umwelt und Gesundheit, Investitionen, Steuern, Lieferanten und Beschaffungsmarkt, Qualität, Vertrieb, Governance und Compliance, Politik und Gesellschaft	Gesamtwirtschaft	
	wesentlich	Marken und Corporate Image	Wettbewerb	Währungen	
	moderat	Produktpiraterie, Facilities, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	Recht, Finanzierung und Liquidität		
	gering	Vision und Ausrichtung	Zinsänderungen	Pensionsrückstellungen	Kontrahenten
		unwahrscheinlich	möglich	wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich
Eintrittswahrscheinlichkeit (innerhalb von 1 Jahr)					

Die beiden Bewertungskriterien Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe bilden die Bewertungsachsen der **Risikomatrix**. Diese soll Transparenz über die aktuelle Risikosituation des Unternehmens schaffen und bei der Priorisierung von Risiken unterstützen. Das jeweilige Nettorisiko als tatsächliches Risikopotenzial ergibt sich aus dem Bruttoisiko abzüglich der jeweiligen Maßnahmen 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 die finanziellen Auswirkungen versicherbarer Risiken weitestgehend neutralisiert werden können. Bei der Entscheidung über die Umsetzung der jeweiligen Strategie zur Risikosteuerung werden auch die Kosten in Relation zur Effektivität der jeweiligen Maßnahmen 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)
Externe Risiken	↘	21 %
Strategische Risiken	→	10 %
Finanzielle Risiken	→	14 %
Operative Risiken	→	48 %
Organisatorische Risiken	↘	7 %

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 2020 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 2020 vor allem im Zuge der COVID-19-Pandemie verändert hat, waren für den Vorstand zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts **keine einzelnen oder aggregierten Risiken zu erkennen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten.**

Erläuterung bedeutender Risiken

Im Folgenden werden die für die Zielerreichung des HUGO BOSS Konzerns **im Geschäftsjahr 2021 als bedeutend erachteten Risiken** erläutert. Dabei handelt es sich um solche Risiken, die im Risikomanagementprozess mit einer mindestens wesentlichen potenziellen Auswirkung bewertet worden sind. Anders als im Vorjahr werden somit Risiken mit einer moderaten potenziellen Auswirkung nicht näher erläutert. Damit trägt das Unternehmen der hohen Unsicherheit in Bezug auf den zu erwartenden Geschäftsverlauf von HUGO BOSS vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie und der im Zuge dessen insgesamt gestiegenen Sensitivität bei der Risikobewertung Rechnung. Diese hat in vielen Risikobereichen dazu geführt, dass sich die ermittelte finanzielle Auswirkung in Relation zum geplanten EBIT im Vergleich zum Vorjahr erhöht hat. Zudem soll der Fokus auf all jene Risiken mit wesentlicher beziehungsweise hoher finanzieller Auswirkung die Übersichtlichkeit innerhalb dieses Berichts auch weiterhin gewährleisten.

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
Gesamtwirtschaft	Kollektion	Währungen	Lieferanten und Beschaffungsmärkte	IT
Politik und Gesellschaft	Marken und Corporate Image	Steuern	Qualität	Personal
Umwelt und Gesundheit	Investitionen	Finanzierung und Liquidität	Logistik	Governance und Compliance
Wettbewerb	Vision und Ausrichtung	Zinsänderungen	Vertrieb	Recht
Produktpiraterie		Kontrahenten		Facilities
		Pensionen		Arbeitsicherheit und Gesundheitsschutz

Bedeutende Risiken sind fett markiert und werden im Folgenden näher erläutert. Risiken, die hingegen nur mit einer geringen oder moderaten 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, Umwelt- und Gesundheitsaspekten sowie dem Wettbewerb.

Gesamtwirtschaftliche Risiken

Als global agierendes Unternehmen ist HUGO BOSS **gesamtwirtschaftlichen Risiken** hinsichtlich der globalen Konjunkturlage ausgesetzt. So geht ein konjunktureller Abschwung in der Regel mit einer rückläufigen Nachfrage nach Premium- und Luxusgütern einher, was 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 Umsatzverteilung**. 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 eine Reduzierung der Produktions- und Beschaffungsaktivität, ein strikteres Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens, eine verstärkte Kostenkontrolle sowie Preisanpassungen.

Für das Jahr 2021 rechnet der IWF in seiner Publikation vom 20. Januar 2021 mit einer spürbaren Erholung der Weltwirtschaft von der durch **COVID-19** verursachten Rezession im Jahr 2020. Dieser Ausblick basiert vor allem auf der Annahme einer umfassenden Impfstoffverfügbarkeit in den Industrieländern und wichtigen Schwellenländern bis spätestens Sommer 2021. Gleichzeitig sind die damit verbundenen Risiken und Unsicherheiten weiterhin groß. So ist es aktuell nur schwer vorherzusagen, inwiefern die weitere Entwicklung der Pandemie – etwa hinsichtlich erneuter Infektionswellen und Lockdowns oder aber möglicher Virusmutationen – die Weltwirtschaft im Jahresverlauf letztlich beeinflussen wird. Darüber hinaus sind etwaige Fortschritte bei der medizinischen Behandlung von COVID-19, die globale Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Impfstoffs oder eine etwaige Verbesserung des Konsumklimas und deren jeweilige Auswirkung auf die erwartete wirtschaftliche Erholung derzeit äußerst schwer vorherzusehen.

Die potenziell negative Auswirkung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns kann im Jahr 2021 grundsätzlich hoch sein. Die Eintrittswahrscheinlichkeit schätzt das Management dabei als wahrscheinlich ein. → **Prognosebericht, → Risikobericht, Umwelt- und Gesundheitsrisiken**

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 2021 ist nicht zu erwarten, dass sich die **weltweiten Unsicherheiten** im Kontext politischer und gesellschaftlicher Entwicklungen reduzieren werden. So stellen beispielsweise die geopolitischen Spannungen im Nahen Osten oder in Hongkong, eine Eskalation handelspolitischer Konflikte wie der zwischen den USA und China oder aber 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 **Brexit** verbleiben Unsicherheiten. Der in diesem Zuge erfolgten Erhebung von Einfuhrzöllen ist das Unternehmen mit einer moderaten Erhöhung seiner Verkaufspreise zum 1. Januar 2021 begegnet. Die angepasste Preisstruktur soll die Positionierung des Unternehmens im oberen Premiumsegment auch zukünftig sicherstellen und orientiert sich dabei auch an der Preisstruktur relevanter Wettbewerber. Grundsätzlich besteht das Risiko, dass bei einem etwaigen konjunkturell bedingten Nachfragerückgang infolge des Brexits die angepassten Preise nicht in dem vom Unternehmen beabsichtigten Maße durchgesetzt werden können. Dies würde sich letzten Endes negativ auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns auswirken. Das Management schätzt die im Zusammenhang mit dem Brexit verbleibenden Risiken für das Jahr 2021 jedoch als unwahrscheinlich bei gleichzeitig wesentlichem 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.

Mit dem weiteren Verlauf der **COVID-19-Pandemie** sind für HUGO BOSS auch im Jahr 2021 wesentliche Risiken verbunden. Die zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts vorherrschenden wesentlichen Unsicherheiten beziehen sich dabei vor allem auf die Dauer der Pandemie – dazu gehören mögliche zusätzliche Infektionswellen, Verzögerungen bei der Impfstoffverteilung oder auch Virusmutationen – und die negativen Folgen der unterschiedlichen Einschränkungen des öffentlichen Lebens, allen voran der globalen Lockdown-Maßnahmen. In Bezug auf letztere besteht das wesentliche Risiko, dass die zu Beginn des Jahres vor allem in Europa implementierten Lockdowns samt temporären Geschäftsschließungen länger andauern als angenommen oder aber es im Laufe des Jahres zu weiteren, aktuell noch nicht abzusehenden umfangreichen Lockdowns und temporären Geschäftsschließungen in für HUGO BOSS wichtigen Märkten kommt. Daneben besteht das wesentliche Risiko, dass eine langsamer als erwartete Verbesserung des Konsumklimas oder aber ein Aufrechterhalten der internationalen Reisebeschränkungen über den Sommer hinweg die für den Jahresverlauf erwartete sukzessive Erholung deutlich verlangsamen oder sogar gänzlich zum Erliegen bringen könnte. Der Eintritt der beschriebenen Risiken würde sich, neben entgangenen Umsatzchancen, schlussendlich auch deutlich negativ auf die Profitabilität und den Cashflow des Konzerns auswirken.

Darüber hinaus bestehen im Zusammenhang mit der Pandemie grundsätzlich lieferanten- und beschaffungsmarktbezogene Risiken. So besteht etwa die Möglichkeit, dass im Falle einer erneuten Verschärfung der Situation in für den Konzern wichtigen Beschaffungsmärkten die Produktion einzelner oder mehrerer Lieferanten zeitweise ausfällt. Dies könnte zu Verwerfungen in der Wertschöpfungskette des Konzerns und somit zu zusätzlichen Umsatzrisiken führen. Auch wenn weder im Geschäftsjahr 2020 noch zum Zeitpunkt der Aufstellung des Berichts signifikante Auswirkungen auf die Lieferkette des Konzerns zu beobachten waren, befindet sich das Unternehmen auch weiterhin in einem engen Austausch mit seinen Partnern, um bestmöglich auf eventuelle Einschränkungen vorbereitet zu sein.

HUGO BOSS hat verschiedene Task Forces und Krisenteams eingerichtet, um die unterschiedlichen Auswirkungen von COVID-19 sorgfältig zu überwachen und abzumildern, wobei der Schwerpunkt auf der Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter sowie der Geschäftskontinuität liegt. Auf Konzernebene arbeitet ein interdisziplinäres Corona-Krisenteam, das den Pandemieverlauf sehr genau beobachtet und sämtliche Maßnahmen des Konzerns zum Schutz seiner Mitarbeiter umfassend koordiniert. Zudem findet seit Beginn der Pandemie im Rahmen der Unternehmenssteuerung ein besonders enger und regelmäßiger Austausch zwischen Vorstand, Konzerncontrolling sowie dem Management der Zentralbereiche und der Konzerngesellschaften statt. → **Unternehmenssteuerung**

In Summe schätzt das Management die über die in den Aussagen des Kapitels „Prognosebericht“ zum Jahr 2021 bereits berücksichtigten finanziellen Auswirkungen hinausgehenden Risiken als grundsätzlich möglich ein. Der Einfluss auf die Ergebnisentwicklung wird dabei als hoch eingestuft. → **Prognosebericht, → Bedeute operative Risiken**

Aus dem Klimawandel resultierende Risiken, wie eine zunehmende **Wasserknappheit**, werden für das Geschäftsjahr 2021 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 2021 von möglichen hohen Auswirkungen der Umwelt- und Gesundheitsrisiken auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns aus.

Wettbewerbsrisiken

Das Wettbewerbsumfeld von HUGO BOSS ist grundsätzlich von hoher Dynamik gekennzeichnet. Veränderungen im Wettbewerbsumfeld können dabei den Unternehmenserfolg insbesondere mittel- bis langfristig beeinflussen. So steht HUGO BOSS einerseits mit bekannten Bekleidungsherstellern des gehobenen Premiumsegments im **direkten Wettbewerb um Kunden**, aber etwa auch um Produktionskapazitäten, Einzelhandelsstandorte in bevorzugten Lagen sowie Markenbotschafter. Darüber hinaus konkurrieren BOSS und HUGO zunehmend im äußerst **wettbewerbsintensiven Casualwear-Segment** mit einer Vielzahl globaler wie auch regionaler Marken mit starkem Casual- und Streetwear-Bezug um die Gunst vor allem jüngerer Käuferschichten. Dabei kann der intensive Wettbewerb um Kunden grundsätzlich zu **schädlichem Wettbewerbsverhalten**, wie etwa einer anhaltend hohen Rabattintensität, führen. Aggressives Wettbewerbsverhalten könnte außerdem höhere Marketingkosten nach sich ziehen, was wiederum der Profitabilität sowie der Marktposition des Unternehmens schaden kann.

Das Unternehmen ist überzeugt, dass die weitere **Steigerung der Begehrlichkeit** seiner beiden Marken BOSS und HUGO den wichtigsten Faktor für den langfristigen Erfolg des Unternehmens darstellt. Sämtliche strategischen Initiativen sind daher darauf ausgerichtet, die Markenbegehrlichkeit nachhaltig zu steigern. Dabei stellt HUGO BOSS den Kunden und dessen Bedürfnisse stets in den Mittelpunkt seines Handelns. Aus Markensicht besteht das Hauptziel des Konzerns darin, die Attraktivität und Bekanntheit von BOSS und HUGO langfristig deutlich zu erhöhen. Aus Vertriebsicht geht es dem Unternehmen vor allem darum, seine in den letzten Jahren entwickelten Omnichannel-Kapazitäten voll auszuschöpfen und sämtliche Kunden-Touchpoints zu einem **nahtlosen, konsistenten Kundenerlebnis** zu verknüpfen. Auch wenn sich HUGO BOSS im internationalen Wettbewerb grundsätzlich sehr gut aufgestellt sieht, so sind die diesbezüglich als möglich erachteten Risiken dennoch mit wesentlichen finanziellen Auswirkungen verbunden. → **Konzernstrategie**

Bedeutende strategische Risiken

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

Kollektionsrisiken

Sich verändernde Mode- und Lifestyle-Trends können **Kollektionsrisiken** verursachen. Die Herausforderung in der Kollektionsentwicklung besteht vor allem darin, im Rahmen des Kreativmanagements Trends frühzeitig 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 Abverkaufserfolgs vergangener Kollektionen sollen dazu dienen, Kollektionsrisiken zu reduzieren. Zudem ermöglicht die **Kundennähe** im eigenen Einzelhandel sowie die Nutzung der im Rahmen des systematischen **Kundenbeziehungsmanagements (CRM)** gewonnenen Daten Veränderungen im Kaufverhalten frühzeitig zu erkennen und bei der Entwicklung zukünftiger Kollektionen entsprechend zu berücksichtigen. Im Zuge der fortschreitenden **Digitalisierung der Kollektionentwicklung** 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 entwickelten sich die **Casual- und Athleisure-Segmente** des globalen Bekleidungsmarktes besser als die klassische Konfektion. Mit dem konsequenten Ausbau seines Casualwear- und Athleisurewear-Angebots möchte HUGO BOSS dieser Entwicklung gezielt Rechnung tragen. Das Unternehmen wird seine Kollektionen in diesem Bereich auch zukünftig stärken. Das Potenzial der Casualwear voll ausschöpfen zählt dabei zu den wichtigen strategischen Initiativen des Unternehmens. → **Konzernstrategie**

Potenziell negative Auswirkungen von Kollektionsrisiken 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, ein unattraktiver Marketing-Mix oder das Nichteinhalten von Gesetzen oder Sozialstandards imageschädigend auswirken.

Der **Schutz und Erhalt des Markenimages** genießt daher bei HUGO BOSS eine hohe Priorität. Die Sicherstellung eines global einheitlichen Marken- und Einkaufserlebnisses, strenge Qualitätskontrollen, eine zentral gesteuerte Preispolitik, 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 unwahrscheinlich. Die potenzielle Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns wird dabei als wesentlich eingestuft.

Investitionsrisiken

Mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns sind **Investitionsrisiken** im Zusammenhang mit der Modernisierung des Storennetzwerks, selektiven Neueröffnungen sowie der kanalübergreifenden Integration und Digitalisierung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten verbunden. Das Risiko von Fehlinvestitionen bezieht sich dabei beispielsweise auf Investitionen in 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 sowie der Geschäfts- oder Firmenwerte bildet innerhalb der Investitionsrisiken die größte Risikoposition. So verzeichnete HUGO BOSS etwa im Geschäftsjahr 2020 nicht zahlungswirksame Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte in Höhe von 110 Mio. EUR, die im direkten Zusammenhang mit den negativen Auswirkungen der Pandemie auf das Einzelhandelsgeschäft des Konzerns standen. Grundsätzlich kann auch für die Zukunft nicht ausgeschlossen werden, dass eine Verschlechterung der Geschäftsaussichten sowie eine Änderung des Marktmietniveaus zu einer Wertminderung der Vermögenswerte des Konzerns führen kann. Eine solche Wertminderung hätte jedoch, analog zum Geschäftsjahr 2020, keinen zahlungswirksamen Effekt. Für das Jahr 2021 stuft der Konzern das Risiko entsprechender nicht zahlungswirksamer Wertminderungen, auch aufgrund der hohen Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem weiteren Verlauf der COVID-19-Pandemie, als grundsätzlich möglich, bei gleichzeitig potenziell hoher finanzieller Auswirkung ein. → **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. Das Investitionsrisiko des Konzerns wird dabei insgesamt als möglich, mit potenziell hoher finanzieller Auswirkung, eingeschätzt. → **Unternehmenssteuerung**

Bedeutende finanzielle Risiken

Der HUGO BOSS Konzern unterliegt Währungsrisiken, steuerlichen Risiken und Finanzierungsrisiken.

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 globalen Vertriebstätigkeit des Konzerns 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 zur Finanzierung der Konzerngesellschaften (**Transaktionsrisiko**). Zum Bilanzstichtag waren die wesentlichen Finanzierungsdarlehen 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 2020. 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 7 Mio. EUR (2019: 5 Mio. EUR). Nicht inkludiert sind Absicherungskosten für den Abschluss von Devisentermingeschäften. Die größten Fremdwährungspositionen resultieren aus dem bilanziellen Exposure gegenüber dem Renminbi, japanischen Yen und dem australischen Dollar. 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 Mio. EUR verringert bzw. erhöht (2019: 1 Mio. EUR).

Das Management geht davon aus, dass auch im Geschäftsjahr 2021 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 wesentlich eingestuft. Auch für das wahrscheinlich erachtete **Translationsrisiko** ist ein wesentliches Ausmaß nicht auszuschließen. 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 Expertise 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 fünf 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 hoch ein. → **Konzernanhang, Textziffer 5**

Finanzierungsrisiken

HUGO BOSS hat seine finanzielle Flexibilität durch einen **revolvierenden Konsortialkredit** mit einem Volumen von 633 Mio. EUR mit Laufzeit bis zum 30. September 2022 gesichert. Der Konsortialkreditvertrag enthält eine marktübliche Vereinbarung zur Einhaltung der Finanzkennziffer (Covenant) der Finanzierungsstärke, die als Verhältnis von Nettoverschuldung zu operativem Gewinn (EBITDA) definiert ist. Bedingt durch die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf sein Geschäft hat HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2020 mit den finanzierenden Banken eine **Aussetzung des vertraglich vereinbarten Covenants** bis zum 30. Juni 2021 vereinbart. Die vertraglich festgelegte Obergrenze wurde zum Bilanzstichtag überschritten. Aufgrund der Aussetzung des Covenants stellt dies jedoch keinen Kündigungsgrund dar. Nach Ende der Aussetzung des Covenants ist HUGO BOSS verpflichtet, die vertraglich vereinbarte Bandbreite von 0 bis 3,5 bis zum Ende der Laufzeit einzuhalten. Bei einem Verstoß könnten die finanzierenden Banken den Konsortialkreditvertrag vorzeitig fällig stellen. Mit Blick auf die für das Geschäftsjahr 2021 erwartete Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns geht HUGO BOSS aktuell davon aus, dass die einzuhaltende Höhe des Covenants im zweiten Halbjahr 2021 deutlich unterschritten wird. → **Finanzlage, Kapitalstruktur und Finanzierung**

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 vorübergehend 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 auch im Geschäftsjahr 2020 8%, auf die größte externe einzelne Produktionsstätte entfielen 5% des gesamten Beschaffungsvolumens (2019: 8% 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 einen Teil des Produktionsvolumens bestehen Notfallpläne, um die Produktion auf externe Zulieferer zu verlagern. Zusätzlich ist das finanzielle Risiko für den Fall eines Erdbebens teilweise über Versicherungen abgedeckt. Trotz der implementierten Maßnahmen schätzt das Management Risiken aus der Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder der regionalen Verteilung des Beschaffungsvolumens insgesamt als möglich ein. Die verbundenen finanziellen Auswirkungen können dabei grundsätzlich 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 grundsätzlich möglich sind und diese sich in hohem 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. Gleichzeitig strebt HUGO BOSS danach, Einkauf und Absatz durch eine weitere Verkürzung der Kollektionsentwicklungszeiten künftig noch besser aufeinander abzustimmen und dadurch noch besser auf Markttrends und Kundenwünsche reagieren zu können. Aufgrund der allgemein hohen Volumina wird das Dispositionsrisiko grundsätzlich 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 hoch eingestuft. → **Beschaffung und Produktion**

Logistikrisiken

HUGO BOSS ist **Logistikrisiken** ausgesetzt, die sich einerseits auf potenzielle Unterbrechungen beim Warentransport beziehen, etwa aufgrund einer möglichen Verknappung der See- und Luftfracht. Damit unmittelbar verbunden sind Risiken eines allgemeinen Anstiegs der Frachtkosten sowie wesentliche Unterbrechungen bei der Warenverfügbarkeit. Darüber hinaus kann auch der temporäre Ausfall oder Verlust von Lagerstandorten grundsätzlich zu entgangenen Umsatzchancen führen. 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**

Mit dem Ziel, die **Effizienz und Flexibilität seiner Logistik** stetig zu verbessern und dabei gleichzeitig Logistikrisiken weitestgehend zu minimieren, arbeitet HUGO BOSS auch künftig an der kontinuierlichen Optimierung seiner weltweiten Logistikplattform. An sämtlichen Lagerstandorten wird zudem die Einhaltung umfangreicher **Brandschutz- und Sicherheitsmaßnahmen** kontinuierlich überprüft. Das unmittelbare finanzielle Risiko eines Waren- und Anlagenverlusts in den Lagern ist zudem über Versicherungen abgedeckt. Aufgrund der implementierten Maßnahmen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von Logistikrisiken als unwahrscheinlich bewertet. Die verbundenen finanziellen Auswirkungen können grundsätzlich jedoch hoch 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 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 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 konzernerheitliche, 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. Die finanziellen Auswirkungen möglicher Forderungsausfallrisiken werden vor dem Hintergrund der beschriebenen Maßnahmen insgesamt als moderat 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 Beruf und Privatleben. Das Management schätzt Personalrisiken daher in Summe als unwahrscheinlich, jedoch mit gleichzeitig hoher 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. Die 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 und 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 Vertraulichkeitsvereinbarung 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. Risiken im Kontext von Governance und Compliance stuft das Management insgesamt als möglich mit gleichzeitig hoher 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

Kontrollen aller Geschäftsbereiche setzen die Verfügbarkeit und 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 dabei 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**. Ihm obliegt auch die Vorgabe und Überwachung der Einhaltung von Berichtspflichten und -fristen. 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 einer mehrjährigen Planung 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 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 des Aufsichtsrats.

Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter

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

Chancenbericht

Die **Identifikation und Nutzung unternehmerischer Chancen** ist ein wichtiges Element zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. 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 Nutzung von unternehmerischen 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 globalen Bekleidungsindustrie kann HUGO BOSS unmittelbar von **positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen** und deren Auswirkungen auf das Konsumentenvertrauen und das Kaufverhalten der Kunden profitieren. So könnte eine deutlich schneller als erwartete Erholung des Konsumklimas von den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie die Geschäftsentwicklung von HUGO BOSS positiv beeinflussen. Neben einem frühzeitigen Ende der globalen Lockdown-Maßnahmen würden sich vor allem eine rasche Rückkehr gesellschaftlicher Events sowie eine zügige Normalisierung des internationalen Reiseverkehrs positiv auf das Geschäft des Unternehmens auswirken. Unabhängig davon 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 Prioritäten und Initiativen hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, die **Begehrlichkeit der Marken BOSS und HUGO** langfristig deutlich zu erhöhen. Dabei zielen die Marketingaktivitäten des Unternehmens in erster Linie darauf ab, die Attraktivität und Bekanntheit von BOSS und HUGO nachhaltig zu steigern und das Profil beider Marken insbesondere bei jüngeren Zielgruppen zu stärken. Mit dem Erfolg seiner Marketingaktivitäten sind nach Ansicht des Unternehmens wesentliche ökonomische Chancen verbunden, die sich unmittelbar positiv auf die Umsatzentwicklung des Unternehmens auswirken können. → **Konzernstrategie, Steigerung der Markenbegehrlichkeit**

In den letzten Jahren entwickelten sich die **Casual- und Athleisure-Segmente** des globalen Bekleidungsmarktes besser als die Formalwear. Die vor allem während der Pandemie zu beobachtende zunehmende Verlagerung des Arbeitsplatzes ins Home-Office hat den Trend hin zu einem entspannteren Kleidungsstil und das Bedürfnis vieler Konsumenten, sich sportlicher zu kleiden, weiter verstärkt. 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. Der weitere Ausbau der Casual- und Athleisure-Segmente – über alle Marken, Gender und Trageanlässe hinweg – gehört für HUGO BOSS deshalb ebenfalls zu einer seiner wichtigsten strategischen Initiativen. Dabei möchte das Unternehmen auch die Grenzen zwischen Casualwear und klassischer Formalwear künftig weiter auflösen, um der steigenden Bedeutung der Casualwear Rechnung zu tragen. Gleichzeitig will das Unternehmen damit auch sein wichtiges **Formalwear-Geschäft** weiter stärken. Die moderne Interpretation der Formalwear und der fortschreitende Ausbau der Casualisierung stellen somit ein enormes Potenzial dar, das es HUGO BOSS ermöglichen soll, im oberen Premiumsegment der globalen Bekleidungsindustrie auch weiterhin führend zu sein. → **Konzernstrategie, Vortreiben der Casualisierung**

In vielen Schwellenländern gehen Wirtschaftsforscher von einem sich **fortsetzenden 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. HUGO BOSS ist überzeugt, dass für das Unternehmen insbesondere **auf dem chinesischen Festland bedeutendes Wachstumspotenzial** besteht. Daher bleibt das konsequente Ausschöpfen der Vertriebschancen in China eine wichtige Priorität für HUGO BOSS, auch weil die Bedeutung dieses Marktes in den kommenden Jahren voraussichtlich weiter zunehmen wird. Neben einer wachsenden Mittelschicht sollte auch eine für die kommenden Jahre erwartete strukturelle Rückkehr der lokalen Nachfrage die Bedeutung des chinesischen Markts unterstützen. Mit gezielten Markenkommunikationsaktivitäten soll folglich die Bekanntheit und Begehrlichkeit von BOSS und HUGO in China weiter gesteigert werden. Zudem sollen die weitere Expansion im stationären Einzelhandelsgeschäft sowie der Ausbau des Onlinegeschäfts dazu beitragen, die Chancen des Konzerns in diesem wichtigen Markt künftig voll auszuschöpfen. → **Konzernstrategie, Ausschöpfen des Wachstumspotenzials in China**

Die **steigende Nutzung digitaler Angebote** hat die Einkaufs- und Lebensgewohnheiten der Konsumenten in den letzten Jahren stark verändert. Mit dem weiteren Ausbau und der kontinuierlichen Verbesserung seines **eigenen Onlinestores hugoboss.com** will der Konzern die damit verbundenen Chancen nutzen und den Ansprüchen der Konsumenten an ein hochwertiges digitales Markenerlebnis bestmöglich gerecht werden. Um die Expansion seines digitalen Flagshipstores weiter zu beschleunigen, hat der Konzern im Jahr 2020 eine strategische Partnerschaft mit Global-e, einem führenden Anbieter vollumfänglicher, länderübergreifender E-Commerce-Lösungen, geschlossen. Dies ermöglichte es HUGO BOSS, im Jahr 2020 insgesamt 32 weitere Onlinemärkte zu erschließen und die Präsenz seines Onlinestores hugoboss.com folglich auf insgesamt 47 Länder auszuweiten. Mittelfristig strebt der Konzern danach, seinen Onlinestore in nahezu jedem Land rund um den Globus verfügbar zu machen. Auch die **Ausweitung des Konzessionsmodells** innerhalb des Onlinegeschäfts bietet entsprechende

Chancen. Darüber hinaus will HUGO BOSS auch künftig die **kommerzielle Nutzung von Social Media** weiter vorantreiben, die bereits heute eine zunehmende Dynamik erfährt. → **Konzernstrategie, Ausbau des Onlinegeschäfts**

Mit der **Stärkung wesentlicher operativer Prozesse** möchte HUGO BOSS die Effizienz und Flexibilität entlang der gesamten Wertschöpfungskette sicherstellen. Eine wesentliche Chance sieht das Unternehmen dabei in der weiteren **Optimierung seiner Beschaffungsaktivitäten** mit dem Ziel, Abläufe zu optimieren und Kosteneinsparungen zu realisieren, ohne dabei Kompromisse bei der Produktqualität einzugehen. Dabei spielt auch die Verringerung der Komplexität der BOSS und HUGO Kollektionen eine wichtige Rolle. Darüber hinaus möchte das Unternehmen das Potenzial zur **Digitalisierung des Geschäftsmodells** künftig über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg voll ausschöpfen. Das Unternehmen ist davon überzeugt, den Kundennutzen sowie die unternehmerische Effizienz und Flexibilität dadurch nachhaltig steigern zu können. Eine wesentliche Chance sieht der Konzern dabei in der zunehmend digitalen Entwicklung seiner Produkte. So sollen Kosten gesenkt und Entwicklungszeiten deutlich verringert werden, was eine schnellere Reaktion auf Markttrends ermöglicht. Auch vertriebsseitig möchte der Konzern im Rahmen der Digitalisierung entsprechende Chancen verwirklichen. Dabei will HUGO BOSS vor allem seine in den letzten Jahren entwickelten **Omnichannel-Kapazitäten** voll ausschöpfen. Im Vordergrund steht dabei die Verknüpfung aller Kunden-Touchpoints zu einem nahtlosen, konsistenten Kundenerlebnis. → **Konzernstrategie, Vorantreiben der Digitalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette**

In den vergangenen Jahren hat der Stellenwert von Umwelt- und Klimaschutz auch auf Verbraucherseite stetig zugenommen. Neben qualitativ hochwertigen und innovativen Produkten wird seitens der Kunden zunehmend die Einhaltung anspruchsvoller sozialer und ökologischer Standards gefordert. Das Unternehmen ist der festen Überzeugung, dass sich der **globale Trend zu mehr Nachhaltigkeit** in den kommenden Jahren weiter fortsetzen wird. Mit seinen vielfältigen Nachhaltigkeitsaktivitäten zahlt 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 die Möglichkeit, die generelle Reputation des Unternehmens und seiner Marken weiter zu steigern. → **Nachhaltigkeit**

Organisatorische Chancen

HUGO BOSS möchte eine **Unternehmenskultur** fördern, die es ermöglicht, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und das unternehmerische Denken der Mitarbeiter zu fördern. Damit gehen Chancen einher, sich schneller und umfassender als bislang an Veränderungen im operativen Umfeld anzupassen und den Kundennutzen nachhaltig zu steigern.

Als international agierendes Unternehmen ist **Vielfalt (Diversity)** bei HUGO BOSS ein elementarer Bestandteil der Unternehmenskultur. Um der Wichtigkeit des Themas Rechnung zu tragen, hat HUGO BOSS zahlreiche Initiativen implementiert, um allen Mitarbeitern ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld und Chancengleichheit zu garantieren. Unter anderem wurde eine internationale Task Force gegründet, in der ausgewählte Themen wie Inklusion oder Vielfalt in Führungspositionen weiter vorangetrieben werden. HUGO BOSS ist davon überzeugt, dass die Intensivierung seiner Tätigkeiten im Bereich Diversity positiv zur Zufriedenheit der Mitarbeiter und zu ihrer Bindung an das Unternehmen beitragen wird.

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

Nach einem äußerst erfreulichen Start in das Geschäftsjahr 2020 führte die **globale Ausbreitung von COVID-19** zu einer insgesamt erheblichen Beeinträchtigung des Geschäfts von HUGO BOSS. So lasteten weitreichende temporäre Storeschließungen infolge weltweiter Lockdowns, eine deutliche Einschränkung des öffentlichen Lebens inklusive umfangreicher Social-Distancing-Maßnahmen sowie internationale Reisebeschränkungen spürbar auf der Entwicklung von Umsatz, EBIT und Free Cashflow. Die Auswirkungen der Pandemie waren dabei besonders in Europa, der mit Abstand größten Region des Konzerns, und Amerika spürbar. In Asien kompensierte die zügige Erholung des Geschäfts auf dem chinesischen Festland hingegen einen Teil der Rückgänge in den übrigen Märkten der Region.

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

Ungeachtet der insgesamt spürbar negativen Auswirkungen der Pandemie auf sein Geschäft erzielte HUGO BOSS auch im Jahr 2020 deutliche Fortschritte bei seinen **strategischen Wachstumstreibern China und Online**, deren Umsätze zügig zu zweistelligem Wachstum zurückkehrten beziehungsweise deren Wachstumsdynamik sich im Jahr 2020 weiter beschleunigte. Aus Markensicht stand vor allem die kontinuierliche **Steigerung der Begehrlichkeit von BOSS und HUGO** im Mittelpunkt sämtlicher Initiativen. Dank einer Vielzahl digitaler Events, exklusiver Kollaborationen mit Marken und Botschaftern sowie eines starken Fokus auf die Casualwear konnte die Attraktivität der beiden Marken weiter gesteigert werden. Gleichzeitig ist es HUGO BOSS im Jahr 2020 gelungen, seine **operativen Prozesse noch effizienter und flexibler** zu gestalten – vor allem dank des konsequenten Ausschöpfens der Potenziale der Digitalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. → **Konzernstrategie**

Insgesamt ging der **Konzernumsatz** im Jahr 2020 währungsbereinigt um 31 % auf 1.946 Mio. EUR zurück. Neben den temporären Geschäftsschließungen während der Lockdowns lasteten vor allem die vielerorts umfangreichen Einschränkungen des öffentlichen Lebens sowie die weitreichenden Reisebeschränkungen auf der Umsatzentwicklung. Der deutliche Umsatzrückgang und eine geringere Rohertragsmarge infolge verstärkter Rabattaktivitäten wirkten sich negativ auf die Ergebnisentwicklung aus. Ohne Berücksichtigung der im Zusammenhang mit der Pandemie erfassten Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte belief sich das **operative Ergebnis (EBIT)** folglich auf minus 126 Mio. EUR (2019 ohne Berücksichtigung von Wertminderungen: plus 355 Mio. EUR). Gleichzeitig ist es HUGO BOSS gelungen, durch die erfolgreiche Umsetzung umfangreicher Maßnahmen zur Cashflow-Sicherung im Gesamtvolumen von mehr als 600 Mio. EUR deutliche Kosteneinsparungen zu erzielen und die finanzielle Stabilität und Flexibilität des Unternehmens während der Pandemie jederzeit sicherzustellen. Auf Jahressicht konnte somit ein positiver **Free Cashflow** in Höhe von 164 Mio. EUR erzielt werden (2019: 457 Mio. EUR). → **Ertragslage, → Finanzlage**

Angesichts der anhaltend hohen Unsicherheiten in Bezug auf den weiteren Verlauf der Pandemie und der mit großen Risiken behafteten Annahmen zur weiteren Entwicklung der Weltwirtschaft und Branche sieht sich HUGO BOSS zum aktuellen Zeitpunkt nicht in der Lage einen präzisen **Ausblick für das Geschäftsjahr 2021** abzugeben. Auch wenn zu erwarten ist, dass die Auswirkungen der Pandemie vor allem in der ersten Jahreshälfte auf dem Geschäft von HUGO BOSS lasten werden, so ist das Unternehmen zuversichtlich, dass sich das globale Einzelhandelsumfeld im Laufe des Jahres 2021 sukzessive verbessern wird. Dies sollte auch eine Erholung des Geschäfts von HUGO BOSS, insbesondere im zweiten Halbjahr, positiv unterstützen. In diesem Zusammenhang rechnet das Unternehmen für das Geschäftsjahr 2021 zum jetzigen Zeitpunkt damit, dass der **Konzernumsatz** deutlich über dem

Niveau des Jahres 2020 liegen wird. Gleichzeitig erwartet das Unternehmen einen starken Anstieg seines **EBIT**. Darüber hinaus wird HUGO BOSS auch im laufenden Jahr weiterhin konsequent an der Umsetzung seiner strategischen Initiativen arbeiten. Zudem beabsichtigt das Unternehmen, im zweiten Halbjahr 2021 einen Investorentag zu veranstalten. In diesem Zusammenhang wird der Konzern seine strategischen Ambitionen detailliert darlegen. → **Prognosebericht**, → **Konzernstrategie**

Mit Blick auf das insgesamt äußerst herausfordernde Geschäftsjahr 2020 und angesichts der anhaltend hohen Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem weiteren Verlauf der Pandemie beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat, der Hauptversammlung 2021 vorzuschlagen, lediglich die **gesetzliche Mindestdividende in Höhe von 0,04 EUR je Aktie** zu zahlen. Dadurch will das Unternehmen seine Innenfinanzierungskraft weiter stärken. Ungeachtet dessen bleibt HUGO BOSS jedoch zuversichtlich, auf der Grundlage einer allgemeinen Erholung seines Geschäfts und dank seines stark cashflow-generierenden Geschäftsmodells auch zukünftig einen deutlich positiven Free Cashflow zu generieren. Dies wiederum sollte es dem Unternehmen ermöglichen, zu einer attraktiven Dividendenpolitik zurückzukehren. Vor dem Hintergrund seiner **gesunden Bilanzstruktur** und der **starken Free-Cashflow-Generierung** befindet sich der Konzern zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts in einer weiterhin soliden wirtschaftlichen Lage. → **Prognosebericht**

Metzingen, 5. März 2021

HUGO BOSS AG
Der Vorstand

Yves Müller
Dr. Heiko Schäfer
Oliver Timm
Ingo Wilts

VERGÜTUNGSBERICHT

- **Bericht beschreibt Grundzüge des Vergütungssystems von Vorstand und Aufsichtsrat**
- **Erläuterung von Struktur, Zusammensetzung und Höhe des Vergütungssystems**
- **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 des Vergütungssystems erläutert. Dabei richtet sich der Bericht nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 16. Dezember 2019 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 entsprechende Vorschläge 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**

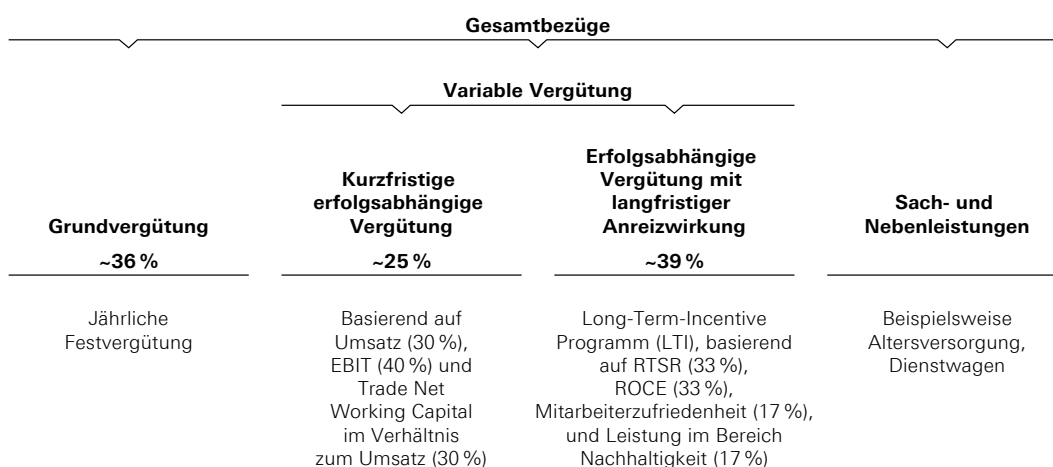
Durch die Berücksichtigung von Vergütungskomponenten mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage ist die Vergütungsstruktur auf die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet. Die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsrat unter Einbeziehung von etwaigen Konzernbezügen 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. Zur Beurteilung der Üblichkeit der Gesamtvergütung werden Vergütungsinformationen von vergleichbaren nationalen und internationalen börsennotierten Unternehmen herangezogen, die in der Fashion- und Lifestyle-Branche tätig sind. Bei der Zusammenstellung des Vergleichsumfelds berücksichtigt der Aufsichtsrat neben der Branchenzugehörigkeit auch die Marktstellung sowie die Größe und die globale Ausrichtung der Unternehmen.

Grundzüge des Vergütungssystems für den Vorstand

Das Vergütungssystem des Vorstands ist darauf ausgerichtet, die Steigerung des Unternehmenswerts zu sichern. So sollen entsprechende Zielsetzungen im Bereich der langfristigen variablen Vergütung die nachhaltige und langfristige Entwicklung des Unternehmens fördern. Gleichzeitig stellt die Entwicklung von Umsatz, operativem Ergebnis (EBIT) und Trade Net Working Capital im Verhältnis zum Umsatz entscheidende Zielkomponenten der kurzfristigen variablen Vergütung dar, mit dem Ziel, besser auf kurzfristige Entwicklungen reagieren zu können. Ebenso wurde bei der Gestaltung Wert darauf gelegt, dass überdurchschnittliche Leistungen entsprechend honoriert werden, im Fall von unterdurchschnittlichen Leistungen hingegen gegebenenfalls keine variable Vergütung zur Auszahlung kommt.

Die Vergütungsstruktur sieht als Kernbestandteile neben erfolgsunabhängigen (fixen) Vergütungskomponenten auch 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 36%, der durchschnittliche Anteil der Vergütung aus dem STI 25% und der Anteil der Vergütung aus dem LTI 39%, wobei für diese Angaben beim STI und beim LTI jeweils eine Zielerreichung von 100% unterstellt 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, entsprechend 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 1,5-fache der festen jährlichen Vergütung.

Vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie hat HUGO BOSS umfangreiche Maßnahmen umgesetzt, mit dem Ziel, die finanzielle Stabilität und Flexibilität des Unternehmens zu erhalten. Auch der Vorstand hat sich an den Maßnahmen zur Sicherung des Cashflows beteiligt und für die Monate April und Mai 2020 freiwillig auf 40% seiner Grundvergütung verzichtet.

Erfolgsabhängige (variable) Vergütungskomponenten

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

Als kurzfristige erfolgsabhängige Vergütungskomponente knüpft das STI an die Entwicklung bestimmter quantitativer Zielgrößen innerhalb eines Jahres an. In Übereinstimmung mit dem Steuerungssystem des Konzerns und dem Ziel der langfristigen Maximierung des Free Cashflows 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.

Der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass die Zielkomponenten die operative und strategische Entwicklung des Unternehmens fördern. Aus diesem Grund gelten die oben genannten Zielkomponenten auch für das Geschäftsjahr 2021.

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 Zielauswertung durch andere Unternehmensziele ersetzt oder in ihrer Gewichtung anders angesetzt werden. So kann selbst 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 2020 käme ein Betrag von insgesamt 1.330 TEUR zur Auszahlung (Yves Müller 454 TEUR, Dr. Heiko Schäfer 396 TEUR und Ingo Wilts 480 TEUR).

Die Zielgewichtung, die Zielwerte, die Ist-Werte sowie der Grad der Zielerreichung für die einzelnen Zielkomponenten für das Geschäftsjahr 2020 sind in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst.

Zielerreichung Zielkomponenten STI (in Mio. EUR)

Zielkomponente	Zielgewichtung	Zielwert 2020 (bezogen auf 100% Ziel- erreichung)	Performance- Korridor (Ober-/ Untergrenze) 2020	Ist-Wert 2020	Zielerreichung 2020
Umsatz ¹	30%	1.959	1.859 bis 2.059	1.980	111%
EBIT	40%	-213	-243 bis -183	-236	81%
Trade Net Working Capital im Verhältnis zum Umsatz	30%	28,1%	29,1% bis 27,1%	28,7%	83%
Summe	100%				91%

¹ Unter Verwendung der im Budget zugrunde gelegten Wechselkurse.

Für das Geschäftsjahr 2020 liegt der durchschnittliche Grad der Zielerreichung bei 91 %. Der Aufsichtsrat hatte in seiner Sitzung vom 3. März 2020 die STI-Zielwerte für das Geschäftsjahr 2020 so festgesetzt, dass die finalen Zielwerte die tatsächlichen negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf das Geschäft von HUGO BOSS berücksichtigen. Nach Abschluss des Geschäftsjahres 2020 erfolgte entsprechend die finale Berechnung der Zielwerte sowie der Zielerreichung für Umsatz, EBIT und Trade Net Working Capital für das Geschäftsjahr 2020 unter Berücksichtigung der finanziellen Auswirkungen der Pandemie. Damit soll sichergestellt sein, dass sich auch die kurzfristige variable Vergütung für das Jahr 2020 ausschließlich an der zugrundeliegenden Geschäftsentwicklung des Unternehmens orientiert.

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 2017 bis 2019, 2018 bis 2020, 2019 bis 2021 und 2020 bis 2022 hat der Aufsichtsrat die nachfolgenden Zielkomponenten festgelegt:

- Relative Aktienrendite der HUGO BOSS Aktie (Relative Total Shareholder Return (RTSR))
- Kapitalverzinsung (Return on Capital Employed (ROCE))
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Leistung des Unternehmens im Bereich der Nachhaltigkeit

Der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass diese Zielkomponenten die nachhaltige und langfristige Entwicklung des Unternehmens fördern. Aus diesem Grund gelten die oben genannten Zielkomponenten auch für das Geschäftsjahr 2021.

Die Zielkomponente Relative Total Shareholder Return bemisst sich dabei aktuell 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 die Tranchen 2019 bis 2021 und 2020 bis 2022 wird der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen einer jährlich durch ein unabhängiges Institut durchgeführten Mitarbeiterbefragung am „Employee Trust Index“ gemessen. Für die Tranchen 2017 bis 2019 und 2018 bis 2020 wird der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit zusätzlich zum „Employee Trust Index“ auch mit den Top-100-Unternehmen Deutschlands verglichen. Die Nachhaltigkeitsleistung ermittelt sich durch das Abschneiden des Unternehmens in den Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI), in denen die Nachhaltigkeitsleistung von börsennotierten Unternehmen durch einen unabhängigen Indexanbieter beurteilt wird. 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 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 2017 beträgt 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 2017 betrug für Mark Langer 900 TEUR und für Bernd Hake 592 TEUR.

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

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

Das individuelle LTI-Budget bezogen auf das Geschäftsjahr 2020 beträgt für Yves Müller 700 TEUR, für Dr. Heiko Schäfer 675 TEUR und für Ingo Wilts 730 TEUR. Bei Dr. Heiko Schäfer ermittelt sich das LTI-Budget zeitanteilig ab Beginn der Vorstandstätigkeit im Jahr 2020. Das individuelle LTI-Budget bezogen auf das Geschäftsjahr 2020 betrug für Mark Langer 990 TEUR.

Aktienbasierte Vergütungskomponente für das Geschäftsjahr 2020 (aktive Vorstände zum 31. Dezember 2020)

	Yves Müller Sprecher des Vorstands	Ingo Wilts Mitglied des Vorstands	Dr. Heiko Schäfer Mitglied des Vorstands	Summe
Beizulegende Zeitwerte des Performance-Share-Plans (LTI 2020–2022) zum Zeitpunkt der Gewährung (in TEUR)	645	673	358	1.676
Anzahl virtueller Aktien zum Gewährungszeitpunkt (LTI 2020–2022)	17.015	17.744	16.125	50.884
Gesamtaufwand aktienbasierte Vergütung (in TEUR)	104	66	75	246
Rückstellung				1.515

Aktienbasierte Vergütungskomponente für das Geschäftsjahr 2019 (aktive Vorstände zum 31. Dezember 2019)

	Mark Langer Vorstands- vorsitzender	Yves Müller Mitglied des Vorstands	Ingo Wilts Mitglied des Vorstands	Summe
Beizulegende Zeitwerte des Performance-Share-Plans (LTI 2019–2021) zum Zeitpunkt der Gewährung (in TEUR)	776	554	563	1.893
Anzahl virtueller Aktien zum Gewährungszeitpunkt (LTI 2019–2021)	16.073	11.481	11.666	39.220
Gesamtaufwand aktienbasierte Vergütung (in TEUR)	216	132	152	500
Rückstellung				2.222

Die Zielgewichtung, die Zielwerte, die Ist-Werte sowie der Grad der Zielerreichung für die einzelnen Zielkomponenten für die LTI-Tranche 2017–2019 sind in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst.

Finale Zielerreichung Zielkomponenten LTI (LTI 2017–2019)

Zielkomponente	Zielgewichtung	Zielwert 2020 (bezogen auf 100% Ziel- erreichung)	Performance- Korridor (Ober-/ Untergrenze)	Ist-Wert	Zielerreichung
RTSR	33%	2,50%	–10% bis 15%	–26,4%	0%
ROCE	33%	42%	30% bis 57,5%	40%	92%
Mitarbeiterzufriedenheit	17%	94	88 bis 98	77,4	0%
Leistung des Unternehmens im Bereich der Nachhaltigkeit	17%	105	92,5 bis 117,5	118,5	200%
Summe	100%				64%

Die Zielgewichtung, die Zielwerte, die Ist-Werte sowie der Grad der Zielerreichung (auf vorläufiger Basis) für die einzelnen Zielkomponenten für die LTI-Tranche 2018–2020 sind in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst.

Zielerreichung Zielkomponenten LTI (LTI 2018–2020) auf vorläufiger Basis

Zielkomponente	Zielgewichtung	Zielwert 2020 (bezogen auf 100% Ziel- erreichung)	Performance- Korridor (Ober-/ Untergrenze)	Ist-Wert	Zielerreichung
RTSR	33%	2,50%	-10% bis 15%	-43,6%	0%
ROCE	33%	42%	30% bis 55%	37,4%	81%
Mitarbeiterzufriedenheit	17%	90	80 bis 100	81,3	57%
Leistung des Unternehmens im Bereich der Nachhaltigkeit	17%	105	92,5 bis 117,5	122,3	200%
Summe	100%				70%

Erfolgsabhängige Sondervergütung für Yves Müller

Nach dem Ausscheiden von Mark Langer im Juli 2020 hat Yves Müller, zusätzlich zu seiner Rolle als Finanzvorstand, auch die Position des Sprechers des Vorstands und damit die Verantwortung für einen Teil der ehemaligen Aufgaben von Mark Langer (Ressorts Unternehmensstrategie, Kommunikation sowie Konzerneigener Einzelhandel, Großhandel) bis zum Eintritt von Daniel Grieder als Vorstandsvorsitzenden (voraussichtlich am 1. Juni 2021) übernommen. Vor diesem Hintergrund hat der Aufsichtsrat beschlossen, einen erfolgsabhängigen, im alleinigen Ermessen des Aufsichtsrats stehenden Bonus von bis zu 600 TEUR für die zusätzlichen Aufgaben und Verantwortungen zu gewähren. Ein Teilbetrag von 200 TEUR wurde bereits zusammen mit dem Gehalt für den Monat September 2020 ausbezahlt.

Alters- und Hinterbliebenenversorgung

Alle Mitglieder des Vorstands haben einzelvertraglich geregelte Pensionszusagen erhalten.

Allen aktiven Vorständen wurden beitragsorientierte Pensionszusagen gewährt. Als Basis für die Ermittlung der pensionsfähigen Bezüge ist das Grundgehalt gemäß Anstellungsvertrag definiert. Diese Form der Pensionszusage findet auch bei zukünftigen Neuberufungen in den Vorstand Anwendung.

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

Dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden Mark Langer wurde eine Pensionszusage in Form einer leistungsorientierten Zusage gewährt. Deren Höhe ist abhängig von der Dauer der Vorstandsbestellung.

Beitragsorientierte Pensionszusagen

Für die aktiven 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 von 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 ehemaligen Vorstandsvorsitzenden Mark Langer

Für den ehemaligen 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 im Falle seines Todes in Form einer Witwen- und Waisenrente an die Hinterbliebenen gezahlt.

Für das Ausscheiden vor Eintritt des Pensionsfalls aus dem Unternehmen war die Unverfallbarkeit seiner Anwartschaft auf Versorgungsleistung entsprechend den gesetzlichen Regelungen vereinbart. Eine gemäß den gesetzlichen Bestimmungen vorgesehene zeitanteilige Kürzung des Pensionsanspruchs unterblieb jedoch. Für Pensionszwecke wird Mark Langer so gestellt, als hätte das Dienstverhältnis – wie ursprünglich vorgesehen – bis zum 31. Dezember 2021 angedauert.

Laufende Rentenzahlungen werden jährlich um mindestens 1 % angepasst.

Zusatzversorgung

Darüber hinaus bietet HUGO BOSS 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)

	Yves Müller Sprecher des Vorstands		Ingo Wilts Mitglied des Vorstands		Dr. Heiko Schäfer Mitglied des Vorstands (seit 16. März 2020)	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Dienstzeitaufwand nach IFRS	315	260	280	280	215	0
Pensionsrückstellung nach IFRS	0	0	0	0	0	0

	Mark Langer Vorstandsvorsitzender (bis 15. Juli 2020)		Bernd Hake Mitglied des Vorstands (bis 2. Juli 2019)		Summe	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Dienstzeitaufwand nach IFRS	706	549	0	120	1.516	1.209
Pensionsrückstellung nach IFRS	3.735	6.750	0	0	3.735	6.750

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 2020 nach DRS 17

Gesamtvergütung (in TEUR)

	Yves Müller Sprecher des Vorstands		Ingo Wilts Mitglied des Vorstands		Dr. Heiko Schäfer Mitglied des Vorstands (seit 16. März 2020)	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Grundvergütung	641	650	653	700	509	0
Nebenleistungen	13	14	12	9	5	0
Summe	654	664	665	709	515	0
Sondervergütung	200	0	0	0	0	0
STI	411	0	434	0	386	0
Mehrfährige variable Vergütung	645	554	673	563	358	0
Davon LTI 2020–2022	645	0	673	0	358	0
Davon LTI 2019–2021	0	554	0	563	0	0
Gesamtvergütung	1.910	1.218	1.773	1.272	1.259	0

	Mark Langer Vorstandsvorsitzender (bis 15. Juli 2020)		Bernd Hake Mitglied des Vorstands (bis 2. Juli 2019)		Gesamtvergütung	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Grundvergütung	444	920	0	317	2.248	2.587
Nebenleistungen	16	28	0	8	46	59
Summe	460	948	0	325	2.294	2.646
Sondervergütung	0	0	0	0	200	0
STI	0	0	0	0	1.232	0
Mehrfährige variable Vergütung	0	776	0	0	1.676	1.893
Davon LTI 2020–2022	0	0	0	0	1.676	0
Davon LTI 2019–2021	0	776	0	0	0	1.893
Gesamtvergütung	460	1.724	0	325	5.402	4.539

Gewährte Zuwendungen für das Geschäftsjahr 2020 nach DCGK

Gewährte Zuwendungen (in TEUR)

	Yves Müller Sprecher des Vorstands				Ingo Wilts Mitglied des Vorstands			
	2020	2020 (Min)	2020 (Max)	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)	2019
Festvergütung	641	641	641	650	653	653	653	700
Nebenleistungen	13	13	13	14	12	12	12	9
Summe	654	654	654	664	665	665	665	709
Sondervergütung	200	200	200	0	0	0	0	0
Einjährige Vergütung (STI)	411	0	681	450	434	0	720	461
Mehrfährige variable Vergütung	645	0	1.750	554	673	0	1.825	563
Davon LTI 2020–2022	645	0	1.750	0	673	0	1.825	0
Davon LTI 2019–2021	0	0	0	554	0	0	0	563
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	1.910	854	3.286	1.668	1.773	665	3.210	1.733
Versorgungsaufwand	315	315	315	260	280	280	280	280
Gesamtvergütung	2.225	1.169	3.601	1.928	2.053	945	3.490	2.013

	Dr. Heiko Schäfer Mitglied des Vorstands (seit 16. März 2020)				Mark Langer Vorstandsvorsitzender (bis 15. Juli 2020)			
	2020	2020 (Min)	2020 (Max)	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)	2019
Festvergütung	509	509	509	0	444	444	444	920
Nebenleistungen	5	5	5	0	16	16	16	28
Summe	515	515	515	0	460	460	460	948
Sondervergütung	0	0	0	0	0	0	0	0
Einjährige Vergütung (STI)	386	0	594	0	656	0	1.081	700
Mehrfährige variable Vergütung	358	0	1.688	0	913	0	2.475	776
Davon LTI 2020–2022	358	0	1.688	0	913	0	2.475	0
Davon LTI 2019–2021	0	0	0	0	0	0	0	776
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	1.259	515	2.796	0	2.025	460	4.016	2.424
Versorgungsaufwand	215	215	215	0	706	706	706	549
Gesamtvergütung	1.474	730	3.011	0	2.731	1.166	4.722	2.973

	Bernd Hake Mitglied des Vorstands (bis 2. Juli 2019)			
	2020	2020 (Min)	2020 (Max)	2019
Festvergütung	0	0	0	317
Nebenleistungen	0	0	0	8
Summe	0	0	0	325
Sondervergütung	0	0	0	0
Einjährige Vergütung (STI)	0	0	0	467
Mehrfährige variable Vergütung	0	0	0	557
Davon LTI 2020–2022	0	0	0	0
Davon LTI 2019–2021	0	0	0	557
Sonstiges	0	0	0	0
Summe	0	0	0	1.349
Versorgungsaufwand	0	0	0	120
Gesamtvergütung	0	0	0	1.469

Zufluss für das Geschäftsjahr 2020 nach DCGK

Zufluss (in TEUR)

	Yves Müller Sprecher des Vorstands		Ingo Wilts Mitglied des Vorstands		Dr. Heiko Schäfer Mitglied des Vorstands (seit 16. März 2020)	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Festvergütung	641	650	653	700	509	0
Nebenleistungen	13	14	12	9	5	0
Summe	654	664	665	709	515	0
Sondervergütung	200	0	0	0	0	0
Einjährige variable Vergütung (STI)	411	0	434	0	386	0
Mehrfährige variable Vergütung	12	0	161	131	0	0
Davon LTI 2017–2019	12	0	161	131	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0
Summe	1.277	664	1.261	840	901	0
Versorgungsaufwand	315	260	280	280	215	0
Gesamtvergütung	1.592	924	1.541	1.120	1.117	0

	Mark Langer Vorstandsvorsitzender (bis 15. Juli 2020)		Bernd Hake Mitglied des Vorstands (bis 2. Juli 2019)		Summe	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Festvergütung	444	920	0	317	2.248	2.587
Nebenleistungen	16	28	0	8	46	59
Summe	460	948	0	325	2.294	2.646
Sondervergütung	0	0	0	0	200	0
Einjährige variable Vergütung (STI)	0	0	0	0	1.232	0
Mehrfährige variable Vergütung	0	357	0	218	173	706
Davon LTI 2017–2019	0	357	0	218	173	706
Sonstiges	0	0	0	0	0	0
Summe	460	1.305	0	543	3.899	3.352
Versorgungsaufwand	706	549	0	120	1.516	1.209
Gesamtvergütung	1.166	1.854	0	663	5.415	4.561

Sonstige Vergütungsbestandteile

Zum 31. Dezember 2020 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 endete mit Wirkung zum 29. Februar 2020. Bis zu diesem Zeitpunkt erhielt Bernd Hake seine vertraglich vereinbarte Festvergütung in Höhe von 433 TEUR. Eine Trennungsvereinbarung 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 wurden. 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 1.192 TEUR für die kurzfristige variable Vergütung (STI) für den Zeitraum Januar 2019 bis Mai 2021 sowie Zahlungen in Höhe von 664 TEUR für die anteilig verdiente langfristige variable Vergütung (LTI) für die Tranchen 2018 bis 2020, 2019 bis 2021 und 2020 bis 2022 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 bis 2018 und 2017 bis 2019 kamen im März 2020 bzw. kommen 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.

Mark Langer ist zum 15. Juli 2020 aus dem Vorstand ausgeschieden. Sein Anstellungsvertrag endete mit Wirkung zum 31. Dezember 2020. Bis zu diesem Zeitpunkt erhielt Mark Langer seine vertraglich vereinbarte Festvergütung in Höhe von 935 TEUR. Eine Trennungsvereinbarung vom April 2020 sieht darüber hinaus in Übereinstimmung mit dem Dienstvertrag und dem vereinbarten Abfindungs-Cap Zahlungen in Höhe von 978 TEUR vor, die zum 31. Dezember 2020 fällig wurden. Diese setzen sich zusammen aus einer Abfindung in Höhe von 950 TEUR für das Festgehalt für den Zeitraum von Januar 2021 bis Dezember 2021 sowie einer Zahlung in Höhe von 28 TEUR für den Dienstwagen und andere Nebenleistungen.

Für die Abgeltung der Ansprüche aus den STI für die Jahre 2020 und 2021 erhält Mark Langer eine Zahlung auf Basis der tatsächlichen Zielerreichung für das jeweilige Geschäftsjahr. Für den STI 2020 beläuft sich die Zahlung auf Basis der tatsächlichen Zielerreichung von 91 % auf 656 TEUR. Die Zahlung für den STI 2021 geht von einer Zielvergütung von 750 TEUR aus, wird jedoch anhand der tatsächlichen Zielerreichung für das Jahr 2021 final bestimmt und beträgt maximal 750 TEUR. Die Zahlungen erfolgen zeitgleich mit der Auszahlung des STI 2020 und 2021 der anderen Vorstandsmitglieder.

Die Ansprüche aus den LTI-Tranchen für die Jahre 2017 bis 2019 und 2018 bis 2020 kommen im März 2021 bzw. 2022 nach Ablauf der einjährigen Wartezeit zur Auszahlung. Der endgültige Auszahlungsanspruch ergibt sich in Abhängigkeit von der finalen Zielerreichung der Zielkomponenten. Für den LTI 2017–2019 beträgt der Auszahlungsanspruch 255 TEUR.

Die Ansprüche aus den LTI-Tranchen für die Jahre 2019 bis 2021 und 2020 bis 2022 sind jeweils auszahlbar, sobald die Zielerreichung für das Jahr 2021 feststeht. Die endgültigen Auszahlungsansprüche ergeben sich in Abhängigkeit von der durchschnittlichen Zielerreichung der Zielkomponenten für die Jahre 2019, 2020 und 2021 bzw. für die Jahre 2020 und 2021.

Vergütung des Aufsichtsrats

Die von der Hauptversammlung festgelegte Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist in § 12 der Satzung der HUGO BOSS AG geregelt. Das Vergütungssystem wurde durch Beschluss der Hauptversammlung vom 27. Mai 2020 mit Wirkung zum 30. Juli 2020 angepasst. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden die Aufsichtsratsmitglieder nach der zuvor geltenden Vergütungsregelung des § 12 der Satzung der HUGO BOSS AG vergütet. Nach dieser Regelung war die Vergütung der Aufsichtsräte in einen fixen und einen variablen Bestandteil aufgeteilt. Der variable Bestandteil bemaß sich nach der Höhe des Ergebnisses je Aktie im Konzernabschluss. Die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden und die seines Stellvertreters sowie die Mitgliedschaft in den Ausschüssen wurden bei der Berechnung der Vergütung berücksichtigt.

Nach dem neu beschlossenen Vergütungssystem entfällt fortan der variable Bestandteil, so dass die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder mit Wirkung zum 30. Juli 2020 ausschließlich fixe Bestandteile beinhaltet. Dabei setzt sich die Vergütung aus zwei Komponenten zusammen: einer Festvergütung, abhängig von der Position des jeweiligen Aufsichtsratsmitglieds, sowie einer zusätzlichen Vergütung für die jeweilige Ausschusstätigkeit. So erhält jedes ordentliche Mitglied des Aufsichtsrats eine Vergütung in Höhe von 80 TEUR. Der Vorsitzende erhält das 2,5-Fache und der stellvertretende Vorsitzende das 1,75-Fache dieser Summe.

Vergütung für Aufsichtsratsstätigkeit (ab dem 30. Juli 2020)

Mitgliedschaft	Stellvertretender Vorsitzender	Vorsitzender
80.000 EUR	140.000 EUR	200.000 EUR
Grundbetrag	1,75-Fache des Grundbetrags	2,5-Fache des Grundbetrags

Darüber hinaus wird die Mitgliedschaft im Arbeitsausschuss, im Prüfungsausschuss sowie im Personalausschuss mit zusätzlich je 30 TEUR, der Vorsitz in einem dieser Ausschüsse mit zusätzlich je 60 TEUR vergütet. Die Mitgliedschaft im Nominierungsausschuss wird mit zusätzlich 20 TEUR vergütet. Für den Vorsitz und die Mitgliedschaft im Vermittlungsausschuss wird keine Vergütung gewährt. Maximal werden jedoch lediglich die drei höchstdotierten Ämter in den Ausschüssen zusätzlich vergütet, so dass sich etwa die Mitgliedschaft im Nominierungsausschuss neben zwei bestehenden Ausschussmitgliedschaften und einem Ausschussvorsitz in einem der anderen Ausschüsse nicht auf die Vergütung auswirken würde. Diese Regelung führt zur Festsetzung einer individuellen Maximalvergütung für jedes einzelne Mitglied des Aufsichtsrats entsprechend den von dem jeweiligen Mitglied bekleideten Positionen in den Ausschüssen.

Vergütung für Ausschusstätigkeit (ab dem 30. Juli 2020)

	Arbeitsausschuss	Prüfungsausschuss	Personalausschuss	Nominierungsausschuss
Mitgliedschaft	30.000 EUR	30.000 EUR	30.000 EUR	20.000 EUR
Vorsitzender	60.000 EUR	60.000 EUR	60.000 EUR	–

Über die zuvor beschriebene Vergütung hinaus wird keine weitere Vergütung gewährt. Das neue System sieht zudem weder einen variablen Vergütungsbestandteil noch Sitzungsgelder vor.

Die Vergütung wird unverändert 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 2019 Gesamtbezüge in Höhe von 1.205 TEUR. Darin enthalten ist ein variabler Anteil in Höhe von 450 TEUR. Für das Jahr 2020 betragen die Gesamtbezüge voraussichtlich 1.204 TEUR.

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 veröffentlicht. Sie ist zudem auf den Seiten 119 bis 128 dieses Geschäftsberichts aufgeführt.

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 2020 zugegangenen Stimmrechtsmitteilungen gemäß §§ 33, 34 WpHG bestehen folgende direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital der Gesellschaft, die 10% der Stimmrechte erreichen oder überschreiten:

Nach den Stimmrechtsmitteilungen vom 13. Februar 2020 der PFC S.r.l., Vicenza, Italien und der Zignago Holding S.p.A., Fossalta di Portogruaro, Italien, halten diese Gesellschaften gemeinsam 15,45% der Stimmrechte. Laut der Mitteilung besteht zwischen den Gesellschaften eine Vereinbarung, die dazu führt, dass die von den Gesellschaften gehaltenen Stimmrechte der jeweils anderen Gesellschaft zugerechnet werden. Konkret hält die PFC S.r.l. unmittelbar 5,77% der Stimmrechte gemäß § 33 WpHG, während die Zignago Holding S.p.A. 9,03% der Stimmrechte direkt gemäß § 33 WpHG hält. Darüber hinaus halten die Gesellschaften 0,65% der Stimmrechte über Instrumente gemäß § 38 Abs. 1 Nr. 2 WpHG. In Summe überschreiten die gemeinsamen Beteiligungen somit 15% der Stimmrechte. Darüber hinaus werden nach der Stimmrechtsmitteilung vom 3. Juli 2020 Michael Ashley 0,78% der Stimmrechte gemäß § 34 WpHG zugerechnet. Zudem hält er weitere 9,25% der Stimmrechte über Instrumente gemäß § 38 Abs. 1 Nr. 2 WpHG. In Summe überschreitet diese Beteiligung somit 10% der Stimmrechte. Der HUGO BOSS AG sind 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 einsehbar. Darüber hinaus können die im Geschäftsjahr 2020 mitgeteilten meldepflichtigen Beteiligungen dem Jahresabschluss der HUGO BOSS AG für das Geschäftsjahr 2020 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 Aktienausgabe 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 einmalig 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 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 27. Mai 2020 ermächtigt, bis zum 26. Mai 2025 eigene Aktien der Gesellschaft bis zu einem Anteil von insgesamt höchstens 10% des am 27. Mai 2020 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 Angebots an alle Aktionäre (auch unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre) wieder veräußert werden. Mit Zustimmung des Aufsichtsrats können sie 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, mit Zustimmung des Aufsichtsrats und unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre eigenen Aktien aktuellen oder ehemaligen Mitarbeitern oder Organmitgliedern der HUGO BOSS AG oder verbundenen Unternehmen anzubieten, sowie zur Erfüllung von Wandlungs- und Optionsrechten bzw. Wandlungspflichten der HUGO BOSS AG oder mit ihr verbundenen Unternehmen zu verwenden und die Aktien zur Durchführung einer sogenannten Aktiendividende einzusetzen. Darüber hinaus kann bei einem Angebot zum Erwerb eigener Aktien an alle Aktionäre das Bezugsrecht für Spitzenbeträge ausgeschlossen werden. Der Vorstand ist ferner aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 27. Mai 2020 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**