

# KAPITEL 2

# ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

## 33

**KONZERNPROFIL**

- 33 Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur
- 39 Konzernstrategie
- 47 Unternehmenssteuerung
- 52 Mitarbeiter und Teams
- 59 Forschung und Entwicklung
- 63 Beschaffung und Produktion
- 67 Nachhaltigkeit

## 71

**ZUSAMMENGEFASSTE  
NICHTFINANZIELLE  
ERKLÄRUNG**

## 87

**WIRTSCHAFTSBERICHT**

- 87 Gesamtwirtschaftliche Lage und  
Branchenentwicklung
- 90 Vergleich des tatsächlichen mit dem  
prognostizierten Geschäftsverlauf
- 93 Ertragslage
- 105 Vermögenslage
- 108 Finanzlage
- 114 HUGO BOSS AG

## 117

**PROGNOSEBERICHT**

## 122

**RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

## 145

**GESAMTAUSSAGE ZUM  
GESCHÄFTSVERLAUF UND  
ZUR LAGE DES KONZERNS**

# GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND KONZERNSTRUKTUR

Neue Wachstums-  
strategie „CLAIM 5“  
bis 2025 vorgestellt

Steigerung der Relevanz  
von BOSS und HUGO  
durch modernen  
Markenauftritt

Ausbau der Omni-  
channel-Aktivitäten zur  
Sicherstellung eines naht-  
losen Markenerlebnisses

## Geschäftstätigkeit

### HUGO BOSS IM ÜBERBLICK



**2,8**

Umsatz (Mrd. EUR)



**~14.000**

Mitarbeiter



**128**

Länder

Als **globales Fashion- und Lifestyle-Unternehmen** im Premiumsegment zählt HUGO BOSS zu den führenden Anbietern hochwertiger Damen- und Herrenbekleidung. Das Unternehmen verfolgt eine Portfoliostrategie, bestehend aus aktuell zwei starken Marken – **BOSS** und **HUGO**. Während sich beide Marken durch individuelle Attribute klar voneinander unterscheiden, eint sie derselbe hohe Anspruch an Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit. Die im August 2021 vorgestellte Wachstumsstrategie „CLAIM 5“ zielt auf die Vision und den Anspruch des Unternehmens ab, die weltweit führende technologiegesteuerte Modeplattform im Premiumbereich und eine der 100 weltweit führenden Marken zu sein. Das in Metzingen (Deutschland) ansässige Unternehmen beschäftigt rund 14.000 Mitarbeiter weltweit. > [Konzernstrategie](#)

### PORTFOLIOSTRATEGIE VON HUGO BOSS



Mit der Marke **BOSS** spricht das Unternehmen Kunden im Premiumsegment an, die ein selbstbestimmtes Leben führen, eine klare Haltung zeigen und Ambitionen zielstrebig verfolgen – **„Be your own BOSS“**. Als 24/7-Lifestyle-Marke möchte BOSS Kunden das perfekte Outfit für jede Gelegenheit – Business wie Freizeit – anbieten. Zentrale Leitmotive sind dabei Lässigkeit und Komfort. Markenlinien wie BOSS Black, BOSS Orange, BOSS Green und BOSS Camel sollen die Marke zusätzlich stärken. Darüber hinaus sollen mit der Ausweitung des Casualwear-Angebots vor allem neue, jüngere Kundengruppen angesprochen werden. Dabei geht es auch darum, die Grenzen zwischen Casualwear und Formalwear weiter aufzulösen.

**HUGO** hingegen adressiert Kunden, für die der Kleidungsstil Ausdruck der eigenen Persönlichkeit ist und die sich als Trendsetter verstehen – ganz nach dem Motto **„HUGO your own way“**. Als erster Kontaktpunkt für jüngere Kunden setzt HUGO auf ein breites Sortiment an trendigen und modernen Produkten, die den authentischen und unkonventionellen Stil der Marke widerspiegeln. Dabei will HUGO künftig noch näher am Puls der Zeit sein und mit einem starken Fokus auf relevante Produktgruppen – darunter Denim, Jersey, Bodywear und Outerwear – sein volles Potenzial ausschöpfen. > **Konzernstrategie, „Product is King“**

Neben einem breit angelegten Angebot an Bestseller-Produkten sowie den **vier jährlichen BOSS und HUGO Kollektionen** sollen inspirierende Kapselkollektionen und außergewöhnliche Kollaborationen mit bekannten Marken und Persönlichkeiten die Relevanz von BOSS und HUGO weiter steigern. Damit will das Unternehmen in erster Linie jüngere Zielgruppen, allen voran die für die Konsumgüterbranche besonders relevanten Millennials und die Gen Z, ansprechen. In diesem Zusammenhang verfolgt HUGO BOSS zwei klar voneinander abgegrenzte **Marketingstrategien** mit einem deutlichen Schwerpunkt auf soziale Medien.

> **Konzernstrategie, „Boost Brands“**

Die **Design- und Entwicklungsarbeit** findet überwiegend in der Konzernzentrale in Metzingen (Deutschland) statt. Für einige Produktgruppen sind die Entwicklungszentren in Coldrerio (Schweiz) und Morrovalle (Italien) verantwortlich. Darüber hinaus hat HUGO BOSS **Lizenzen** für die Entwicklung und den Vertrieb von Produkten wie Düften, Brillen, Uhren und Kindermode vergeben. > **Forschung und Entwicklung**

HUGO BOSS fertigt momentan 17 % seines gesamten Beschaffungsvolumens in eigenen Werken. Die **Eigenfertigung** erfolgt dabei an fünf Produktionsstandorten in Europa, wobei Izmir (Türkei) den mit Abstand größten Standort darstellt. Vor allem dort will HUGO BOSS im Rahmen von „CLAIM 5“ seine Kapazitäten in den kommenden Jahren deutlich ausweiten und dabei einen zusätzlichen Schwerpunkt auf die Herstellung von Casualwear-Produkten legen. 83 % des Beschaffungsvolumens werden aktuell von **externen Zulieferern** in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen. Die Partnerbetriebe sind dabei überwiegend in Asien und Europa angesiedelt. > **Beschaffung und Produktion**

**Nachhaltiges Wirtschaften** bedeutet für HUGO BOSS, die traditionell hohe Qualität und Langlebigkeit seiner Produkte jederzeit zu gewährleisten und gleichzeitig sicherzustellen, dass diese sozial- und umweltverträglich hergestellt werden. Die ambitionierten Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens sind damit integraler Bestandteil seiner Geschäftstätigkeit und fest in der „CLAIM 5“-Strategie verankert. Mit seinem klaren Bekenntnis zu Nachhaltigkeit stellt HUGO BOSS auch hier den Kunden und dessen gestiegene Erwartungen in Bezug auf Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt seines Handelns. > **Nachhaltigkeit**

Die Kollektionen von BOSS und HUGO können in insgesamt **128 Ländern** erworben werden. Der Konzern gliedert dabei seinen Vertrieb in **drei Absatzregionen**, wobei Europa mit einem Anteil von 63 % im Jahr 2021 die umsatzstärkste Region darstellt. In Amerika und Asien wurden 20 % beziehungsweise 15 % des Konzernumsatzes generiert. 3 % des Konzernumsatzes entfallen auf das Lizenzgeschäft. > **Ertragslage, Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

**HUGO BOSS VERTRIEBSFORMATE**

**Stationärer Einzelhandel**

**Stationärer Großhandel**

**Onlinegeschäft**

 <p><b>Freistehende Geschäfte</b> In Eigenregie geführte freistehende Geschäfte in bevorzugten Lagen</p>	 <p><b>Multibrand-Verkaufspunkte</b> Allgemeine Verkaufsflächen in Multibrand-Geschäften</p>	 <p><b>Online-Store hugoboss.com</b> Digitaler Flagship-Store mit separaten Markenwelten für BOSS und HUGO</p>
 <p><b>Shop-in-Shops</b> Selbst geführte Shop-in-Shops auf den Flächen von Partnern</p>	 <p><b>Shop-in-Shops</b> Durch Partner geführte BOSS und HUGO Shop-in-Shops</p>	 <p><b>Partnerschaften mit reinen Onlinehändlern</b> Vertrieb über rein digitale Anbieter und führende Online-Marktplätze</p>
 <p><b>Outlets</b> Verkauf von Waren der Vorsaison in spezialisierten Geschäften in stark frequentierten Randlagen</p>	 <p><b>Franchise</b> Durch Partner geführte freistehende BOSS und HUGO Geschäfte</p>	 <p><b>Onlinevertrieb über Bricks &amp; Clicks</b> Vertrieb über Partner mit stationärem und digitalem Geschäft</p>

Um die Markenstärke entlang sämtlicher Verkaufspunkte sichtbar zu machen, will HUGO BOSS seine Vertriebsstruktur im Rahmen von „CLAIM 5“ weiter optimieren. Insbesondere ist das Unternehmen bestrebt, seine **Aktivitäten im Bereich Omnichannel** in den kommenden Jahren deutlich auszubauen, mit dem Ziel ein **nahtloses Markenerlebnis über alle Kundenkontaktpunkte** hinweg zu gewährleisten. Der Vertrieb von BOSS und HUGO soll somit auch in Zukunft über die drei Vertriebsformate stationärer Einzelhandel, stationärer Großhandel und Onlinehandel erfolgen.

Im Jahr 2021 machte das **stationäre Einzelhandelsgeschäft** unverändert 54 % des Konzernumsatzes aus (2020: 54 %). Zum Jahresende betrieb HUGO BOSS weltweit **451 freistehende Einzelhandelsgeschäfte** (2020: 445). Um das Potenzial des stationären Einzelhandels voll auszuschöpfen, strebt der Konzern eine deutliche Produktivitätssteigerung der eigenen Stores an. Zusätzlich sollen rund 80 % der Stores innerhalb der nächsten drei Jahre modernisiert bzw. weiter optimiert werden. Outlets sowie im Rahmen des Konzessionsmodells selbst geführte Shop-in-Shops in Department Stores ergänzen das Storenetzwerk. Insgesamt betreibt HUGO BOSS **1.228 eigene stationäre Verkaufspunkte** (2020: 1.157). Durch umfangreiche Omnichannel-Services ist das stationäre Einzelhandelsgeschäft schon heute eng mit dem eigenen Onlinegeschäft des Unternehmens verknüpft.

Über das **stationäre Großhandelsgeschäft** wurden im vergangenen Geschäftsjahr 23 % des Konzernumsatzes erzielt (2020: 24 %). Zu seinen Großhandelspartnern zählt der Konzern Department Stores, Fachhändler und Franchisenehmer. 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 5.600 stationäre Verkaufspunkte**, wobei 250 freistehende Geschäfte von Franchisenehmern geführt werden (2020: rund 5.700 stationäre Verkaufspunkte einschließlich 243 Franchise-stores). Inklusiv der eigenen freistehenden Einzelhandelsgeschäfte, Shop-in-Shops und Outlets können Kunden damit BOSS und HUGO Produkte an weltweit rund 6.800 stationären Verkaufspunkten erwerben (2020: 6.900).

Im Einklang mit dem strategischen Claim „Lead in Digital“ strebt HUGO BOSS zudem eine starke Präsenz an allen **digitalen Touchpoints** an – vom eigenen Online-Flagship hugoboss.com bis hin zu Online-Partnerunternehmen inklusive rein digitaler Online-Anbieter, führender Online-Marktplätze sowie der Verknüpfung von stationärem Handel und E-Commerce (Bricks and Clicks). Die gesamten digitalen Umsätze beliefen sich im vergangenen Geschäftsjahr auf 20 % des Konzernumsatzes (2020: 18 %). Bis zum Jahr 2025 soll der Anteil auf 25 % bis 30 % steigen. Daneben hat das Unternehmen die bereits in den vergangenen Jahren erfolgreich vorangetriebene **globale Expansion von hugoboss.com** auch 2021 fortgesetzt und ist mit seinem Onlinestore inzwischen in **59 Märkten** aktiv (2020: 47 Märkte). Mittelfristig sollen Kunden in rund 120 Märkten das komplette Produktangebot über hugoboss.com erwerben können. > **Konzernstrategie, „Rebalance Omnichannel“**, > **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 erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Die Geschäftsführung des Vorstands wird wiederum vom Aufsichtsrat überwacht, der dem Vorstand auch beratend zur Seite steht. Des Weiteren setzt sich der Konzern, zusätzlich zur HUGO BOSS AG, aus **65 konsolidierten Tochtergesellschaften** zusammen, die die Verantwortung für die lokalen Geschäftstätigkeiten tragen. Hierbei sind 41 Tochtergesellschaften als Vertriebsgesellschaften organisiert, vier als Produktionsgesellschaften.

> **Konzernanhang, Konsolidierungskreis**

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

**HUGO BOSS KONZERNSTRUKTUR**

Vorstand				
<b>Zentralbereiche</b>	Beschaffung/Produktion		IT	
	Brand Management		Lizenzmanagement	
	Controlling/Risikomanagement		Logistik	
	Facility Management		Omnichannel	
	Finanzen/Steuern		Personal	
	Globales Marketing/Kommunikation		Produktentwicklung	
	Global Corp. Responsibility & Public Affairs		Recht/Compliance	
	Innenrevision		Unternehmensstrategie	
	Investor Relations			
Geschäftssegmente	Europa inkl. Naher Osten/Afrika	Amerika	Asien/Pazifik	Lizenzen
<b>Hubs/Einzelmärkte</b>	Nordeuropa		China	
	Zentraleuropa			
	Südeuropa		Südostasien/ Pazifik	
	Emerging Markets/ Russland			

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 erfolgreiche Umsetzung der Konzernstrategie „CLAIM 5“ erfolgt marktindividuell, um eine strikte Kundenorientierung sicherzustellen und dynamisch auf marktspezifische Entwicklungen reagieren zu können. Die **einzelnen Märkte** sind dabei in Hubs zusammengefasst, wobei das lokale Management direkt an den Chief Sales Officer (CSO) 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.

## HAUPTSTÄNDORTE/WELTWEITE MARKTPRÄSENZ



## AMERIKA

~1.600  
Stationäre Verkaufspunkte  
98  
Freistehende  
Einzelhandelsgeschäfte



11% Mitarbeiter

**USA** (New York)  
Hauptverwaltung Amerika

**USA** (Midway)  
Lager

EUROPA  
(inkl. Naher Osten und Afrika)

~4.650  
Stationäre Verkaufspunkte  
206  
Freistehende  
Einzelhandelsgeschäfte



75% Mitarbeiter

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

**Schweiz** (Coldrerio)  
Entwicklung und Modellmacherei,  
Produktion

**Türkei** (Izmir)  
Produktion

**Italien** (Morrovalle)  
Entwicklung und  
Modellmacherei, Produktion

**Polen** (Radom)  
Produktion

## ASIEN/PAZIFIK

~550  
Stationäre Verkaufspunkte  
147  
Freistehende  
Einzelhandelsgeschäfte



14% Mitarbeiter

**China** (Hongkong)  
Hauptverwaltung Asien/Pazifik

**China** (Shanghai)  
Hauptverwaltung China

# KONZERNSTRATEGIE

**Vision, die weltweit führende technologiegesteuerte Modeplattform im Premiumbereich zu sein**

**Stärkung von BOSS und HUGO mit der Ambition, eine der 100 weltweit führenden Marken zu sein**

**Ziel von „CLAIM 5“ ist Umsatzverdopplung auf 4 Mrd. EUR bis 2025**

HUGO BOSS sieht in der sich schnell wandelnden Welt erhebliche **unternehmerische Chancen**. Diese möchte das Unternehmen mithilfe seiner weltweit hohen Markenbekanntheit, seiner umfangreichen Expertise im Bereich Produktentwicklung, seines diversifizierten und vertikal integrierten Geschäftsmodells und seines globalen Vertriebsnetzes in den kommenden Jahren voll ausschöpfen. Mit seinen beiden Marken BOSS und HUGO und deren umfangreichem Angebot an Premium-Bekleidung und -Accessoires ist das Unternehmen bestens vorbereitet, um künftig vor allem von einer global **wachsenden Mittel- und Oberschicht** zu profitieren. Dabei fokussiert sich das Unternehmen insbesondere auf jüngere Kundengruppen wie etwa die für die Konsumgüterbranche besonders relevanten **Millennials** und die **Gen Z**. Letztere wird Schätzungen zufolge bis 2030 die größte Kundengruppe der Konsumgüterbranche ausmachen. Um den hohen Anforderungen dieser Kundengruppen gerecht zu werden, hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, in den kommenden Jahren die Relevanz seiner Marken BOSS und HUGO deutlich zu steigern, mit erstklassigen Produkten zu überzeugen sowie ein nahtloses Markenerlebnis weltweit über alle Kundenkontaktpunkte hinweg zu schaffen. In diesem Zusammenhang will HUGO BOSS das große Potenzial der Digitalisierung voll ausschöpfen, seine Wertschöpfungskette noch effizienter und flexibler gestalten und einen konsequenten Fokus auf das wichtige Thema Nachhaltigkeit legen.

## Wachstumsstrategie „CLAIM 5“

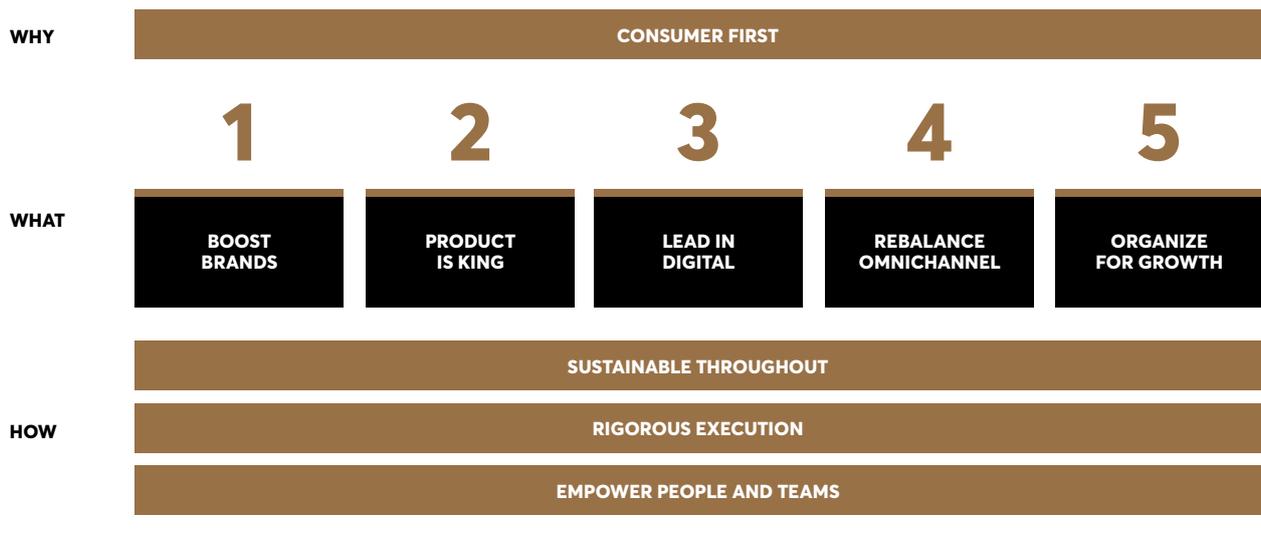
Vor diesem Hintergrund hat HUGO BOSS im August 2021 seine **neue Wachstumsstrategie – „CLAIM 5“** – präsentiert und seine Finanzziele **bis 2025** vorgestellt. In den kommenden Jahren will HUGO BOSS die Relevanz bei den Kunden wesentlich erhöhen, sein Umsatzwachstum erheblich beschleunigen und so die Marktanteile von BOSS und HUGO deutlich steigern.

**„Unsere Vision ist es, die weltweit führende technologiegesteuerte Modeplattform im Premiumbereich zu sein. Wir werden die Art und Weise, wie wir mit den Kunden interagieren, maßgeblich verändern“, sagt Daniel Grieder, Vorstandsvorsitzender von HUGO BOSS. „Unser Ziel ist es, unseren Umsatz bis zum Jahr 2025 auf 4 Mrd. EUR zu verdoppeln und eine der 100 weltweit führenden Marken zu sein.“**

Die Strategie zielt auf die Vision und den Anspruch des Unternehmens ab, die **weltweit führende technologiegesteuerte Modeplattform im Premiumbereich** und eine der **100 weltweit führenden Marken** zu sein. Dabei stellt HUGO BOSS den **Kunden** mehr denn je in den Mittelpunkt seines Handelns. Das Unternehmen

will Kunden zu Fans machen und diese langfristig an BOSS und HUGO binden. „CLAIM 5“ basiert dabei auf fünf strategischen Säulen: „Boost Brands“, „Product is King“, „Lead in Digital“, „Rebalance Omnichannel“ und „Organize for Growth“. Hinzu kommen ein deutliches Bekenntnis zu Nachhaltigkeit, ein klarer Umsetzungsplan sowie die Stärkung von Mitarbeitern und Teams. > [Mitarbeiter und Teams](#)

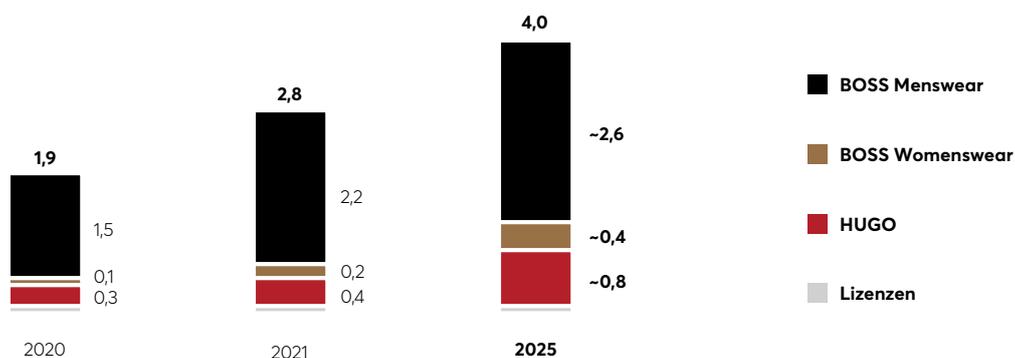
„CLAIM 5“ WACHSTUMSSTRATEGIE



**CLAIM 1 – Boost Brands**

Um die Relevanz und die Wahrnehmung seiner Marken deutlich zu erhöhen, hat das Unternehmen bereits 2021 damit begonnen, den **Markenauftritt** von BOSS und HUGO umfassend zu erneuern – von den Logos über das Produkt und Marketing bis hin zu einem neuen Designkonzept für das Onlinegeschäft und den stationären Handel. Mit den seit Anfang 2022 erhältlichen Frühjahr/Sommer-2022-Kollektionen von BOSS und HUGO erleben Kunden weltweit beide Marken erstmalig in einem komplett neuen „Look and Feel“. Für beide Marken sollen unter anderem eindeutige Markencodes und Designelemente den Wiedererkennungswert weiter erhöhen und das jüngere und selbstbewusste Image der Marken stärken.

UMSATZZIELE NACH MARKEN (IN MRD. EUR)



Die Premiumposition der Marke **BOSS** soll künftig über alle Trageanlässe hinweg sowohl im Bereich der Menswear als auch der Womenswear weiter gestärkt werden. Um zu den weltweit führenden Marken zu zählen, soll der Umsatz der **BOSS Menswear** bis 2025 auf rund 2,6 Mrd. EUR gesteigert werden und der Umsatz von **BOSS Womenswear** auf rund 400 Mio. EUR zulegen. Dazu soll die Positionierung von BOSS als 24/7-Lifestyle-Marke gestärkt, mittels einer emotionaleren Ansprache die Relevanz bei jüngeren Kundengruppen erhöht und die Bedeutung im digitalen Bereich gesteigert werden. Für die Marke **HUGO**, die als erster Kontaktpunkt für jüngere Kunden dienen soll, wird bis 2025 ein Umsatz von rund 800 Mio. EUR anvisiert. Stellhebel sind insbesondere der weitere Aufbau der Markenstärke, die Steigerung der Markenbekanntheit und die geografische Expansion, insbesondere in Metropolregionen. Das **Lizenzgeschäft** des Unternehmens, das unter anderem Düfte, Uhren und Brillen umfasst, soll bis 2025 bis zu 200 Mio. EUR zum Umsatz beisteuern.

Im Rahmen von „CLAIM 5“ hat HUGO BOSS seine **Marketingaktivitäten** 2021 neu ausgerichtet und sich in diesem Zuge auch organisatorisch neu aufgestellt. Fortan sollen zwei klar voneinander abgegrenzte Marketingstrategien – mit einem deutlichen Schwerpunkt auf soziale Medien und außergewöhnliche Kooperationen – die Kunden begeistern und das volle Potenzial von BOSS und HUGO ausschöpfen. Dabei wollen sich beide Marken noch mutiger, selbstbewusster, jünger und emotionaler präsentieren. Die **zusätzlichen Marketingausgaben** sollen dabei bis 2025 insgesamt mehr als 100 Mio. EUR betragen. Damit sollen sich die Marketingausgaben fortan auf ein Niveau zwischen 7 % und 8 % des Konzernumsatzes belaufen. Ziel ist es, den Markenwert von BOSS und HUGO in den kommenden Jahren spürbar zu steigern und somit wesentlich zu der Vision beizutragen, eine der 100 weltweit führenden Marken zu sein. > **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Markenstärke**

Der Anfang 2022 erfolgte Launch der neuen **globalen Marketingkampagnen** von BOSS und HUGO stellt einen ersten wichtigen Meilenstein in diesem Zusammenhang dar. Mit dem Ziel, neue und jüngere Kunden für die Marken zu begeistern, folgen beide Kampagnen einem klaren Social-First-Ansatz. Die **#BeYourOwnBOSS-Kampagne** wird dabei von einem hochkarätigen Cast präsentiert, zu dem unter anderem die Topmodels Kendall Jenner, Hailey Bieber und Joan Smalls sowie die zwei neuen BOSS Markenbotschafter, der Tennisstar Matteo Berrettini und TikTok-Superstar Khaby Lame, zählen. Die simultane **#HowDoYouHUGO-Kampagne** setzt auf Stars wie das Topmodel Adut Akech, die Rapper Big Matthew und SAINT JHN sowie Tänzerin Maddie Ziegler. Insgesamt sechs Milliarden Aufrufe und über 300 Millionen Interaktionen in den sozialen Medien innerhalb von nur sechs Tagen machten die Kampagnen zu den erfolgreichsten in der Geschichte von HUGO BOSS.

Bereits 2021 ist es HUGO BOSS gelungen, mittels eines kombinierten Offline-/Online-Events und einer umfangreichen Aktivierung auf Social Media die **Markenrelevanz** vor allem bei jüngeren Zielgruppen deutlich zu steigern. Im Rahmen der Mailänder Modewoche präsentierten zahlreiche Stars wie die Models Gigi Hadid und Irina Shayk oder der TikToker Khaby Lame die zweite **gemeinsam von BOSS und der amerikanischen Sportswear-Marke Russell Athletic entwickelte Kollektion** in einem Baseballstadion. Über alle Social-Media-Kanäle hat das Event innerhalb von nur vier Tagen fast vier Milliarden Aufrufe und über 25 Millionen Interaktionen und damit weltweit große Aufmerksamkeit erzielt. Außergewöhnliche Events und Kooperationen wie diese sollen bei HUGO BOSS auch in Zukunft entscheidend dazu beitragen, jüngere Zielgruppen zu begeistern und das große Potenzial beider Marken voll auszuschöpfen.

## CLAIM 2 – Product is King

Das Produkt steht im Mittelpunkt der neuen Strategie von HUGO BOSS. So will das Unternehmen in den kommenden Jahren verstärkt in die **Optimierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses** investieren, um Premiumqualität sowie ein hohes Maß an Innovation und Nachhaltigkeit zu gewährleisten und klare Unterscheidungsmerkmale zu garantieren. Dadurch soll insbesondere die Positionierung der Marke **BOSS** im Premiumsegment gestärkt werden. Das Unternehmen verfolgt die klare Ambition, BOSS als **24/7-Lifestyle-Marke** über alle Trageanlässe hinweg zu etablieren. Zentrale Leitmotive sind dabei Lässigkeit und Komfort. Dabei soll BOSS auch durch die Einführung der Markenlinie BOSS Camel mit der Herbst/Winter-2022-Kollektion sowie die Wiedereinführung von BOSS Black, BOSS Orange und BOSS Green gestärkt werden. Als **erster Kontaktpunkt für jüngere Kunden** setzt **HUGO** fortan auf ein breites Sortiment an trendigen und modernen Produkten, die den authentischen und unkonventionellen Stil der Marke widerspiegeln. Dabei will HUGO künftig noch näher am Puls der Zeit sein und mit einem starken Fokus auf relevante Produktgruppen – darunter Denim, Jersey, Bodywear und Outerwear – sein volles Potenzial ausschöpfen. Neben den wichtigen **Hauptkollektionen** beider Marken, die den Kunden sowohl ein breites Sortiment an Basis- und Kernprodukten als auch eine Vielzahl saisonaler und besonders modebewusster Styles bieten, sollen auch künftig inspirierende **Kapselkollektionen** und außergewöhnliche **Kollaborationen** die Markenrelevanz von BOSS und HUGO steigern.

### > Forschung und Entwicklung

HUGO BOSS ist fest entschlossen, das **volle Potenzial der Casualwear auszuschöpfen** und so den Trend der Casualisierung mit anzuführen. Schon heute macht das Casualwear-Geschäft insgesamt mehr als 50 % des Konzernumsatzes aus. Neben einer breiten Palette an 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 ist fest in der DNA des Unternehmens verankert. 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.

## CLAIM 3 – Lead in Digital

HUGO BOSS versteht Digitalisierung als Schlüssel für ein personalisiertes und kanalübergreifendes Kundenerlebnis. Gleichzeitig ist sie zentrale Voraussetzung, um die Vision von HUGO BOSS – die weltweit führende technologiegesteuerte Modeplattform im Premiumbereich zu sein – umzusetzen. Wesentlicher Bestandteil von „CLAIM 5“ ist daher das eindeutige Bekenntnis zur weiteren **Digitalisierung der unternehmerischen Aktivitäten** entlang der gesamten Wertschöpfungskette – vom Erkennen wichtiger Trends und von der digitalen Produktentwicklung bis hin zu Möglichkeiten einer KI-gestützten Preisgestaltung und der unternehmensweiten Einführung digitaler Showrooms. Insgesamt plant HUGO BOSS seine **Investitionen in die Digitalisierung** bis 2025 um mehr als 150 Mio. EUR zu erhöhen.

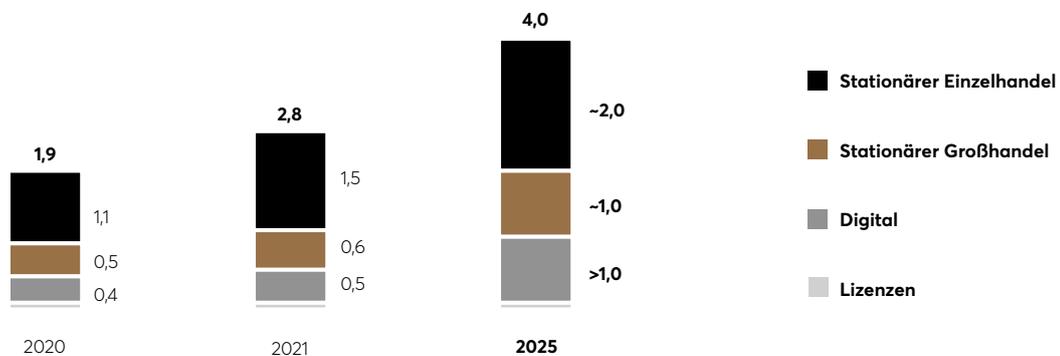
Eine Schlüsselrolle kommt dabei dem in 2021 gegründeten digitalen Campus zu, der die digitalen Kompetenzen des Unternehmens nochmals erweitern und das Kundenerlebnis über die gezielte Nutzung von Daten auf ein neues Niveau bringen soll. Der **HUGO BOSS Digital Campus** in Metzingen und Porto (Portugal) soll das globale E-Commerce-Geschäft sowie die CRM- und Technologiekapazitäten von HUGO BOSS weiter stärken.

Er soll das digitale Know-how von HUGO BOSS ergänzen, indem er die unternehmenseigene Expertise mit Expertenwissen im Bereich der Datenverarbeitung verbindet. Zu den ersten Prioritäten des Campus zählte die erfolgreiche Umsetzung des **globalen Relaunches von hugoboss.com** Anfang 2022.

## CLAIM 4 – Rebalance Omnichannel

Um die Markenstärke entlang sämtlicher Kundenkontaktpunkte sichtbar zu machen, will HUGO BOSS seine Vertriebsstruktur im Rahmen von „CLAIM 5“ weiter optimieren und seine Aktivitäten im Bereich Omnichannel in den kommenden Jahren deutlich vorantreiben. Das Unternehmen verfolgt in diesem Kontext das Ziel, ein **nahtloses Markenerlebnis über alle Touchpoints** hinweg zu gewährleisten.

UMSATZZIELE NACH VERTRIEBSKANÄLEN (IN MRD. EUR)



Die **digitalen Umsätze** sollen bis zum Jahr 2025 auf mehr als 1 Mrd. EUR steigen. Entsprechend soll der Anteil des digitalen Geschäfts am Konzernumsatz auf 25 % bis 30 % zulegen (2021: 20 %). Dabei strebt das Unternehmen eine **starke Präsenz an allen digitalen Touchpoints** an – vom eigenen Online-Flagship hugoboss.com bis hin zu Online-Partnerunternehmen inklusive rein digitaler Online-Anbieter, führender Online-Marktplätze sowie der Verknüpfung von stationärem Handel und E-Commerce (Bricks and Clicks). Der Anfang 2022 **neu gestaltete Online-Flagshipstore** von BOSS und HUGO beinhaltet zahlreiche Elemente, die das Kundenerlebnis deutlich verbessern sowie die Besucherzahlen und Konvertierungsraten weiter steigern sollen. Mit einem klaren Mobile-First-Ansatz soll hugoboss.com den Kunden fortan ein führendes E-Commerce-Erlebnis bieten. Dabei spielt auch der neue Markenauftritt von BOSS und HUGO eine wichtige Rolle. Darüber hinaus plant das Unternehmen, die bereits in den vergangenen Jahren erfolgreich vorangetriebene **globale Expansion von hugoboss.com** fortzusetzen. So sollen mittelfristig Kunden in rund 120 Märkten das komplette Produktangebot über hugoboss.com erwerben können (2021: 59 Märkte).

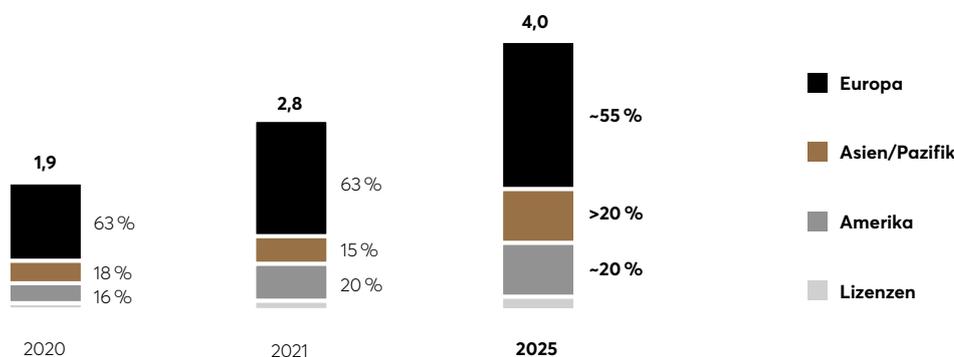
HUGO BOSS strebt außerdem an, das Potenzial des **stationären Einzelhandels** voll auszuschöpfen und den Umsatz über diesen Kanal bis 2025 auf rund 2 Mrd. EUR zu steigern. Das Wachstum soll über **Produktivitätssteigerungen** der eigenen Stores von rund 3 % pro Jahr sowie die weitere **Optimierung und Modernisierung** des weltweiten Storenetzwerks erzielt werden. Dazu werden in den kommenden drei Jahren rund 80 % der eigenen Stores neu gestaltet. Das **neue Storekonzept**, das darauf abzielt, deutlich emotionaler, einladender, digitaler und produktiver als das bisherige zu sein, soll wesentlich dazu beitragen, die Stores zu wahren Erlebnisorten zu entwickeln. Während Kunden das neue Storekonzept von BOSS und HUGO bereits seit Ende 2021 in ersten Stores in Deutschland und den Vereinigten Arabischen Emiraten erleben können, stellt

diesbezüglich vor allem die für das zweite Quartal 2022 geplante Eröffnung eines Flagshipstores auf der Oxford Street in London einen wichtigen Meilenstein dar. Insgesamt plant HUGO BOSS bis 2025 **Investitionen in den stationären Einzelhandel** von rund 500 Mio. EUR.

Darüber hinaus will HUGO BOSS den Umsatz im **stationären Großhandel** bis 2025 auf rund 1 Mrd. EUR steigern. Das Unternehmen ist fest entschlossen, seine Position in diesem wichtigen Vertriebskanal mittels der **Stärkung bestehender Partnerschaften** sowie der **Gewinnung von Marktanteilen** in wichtigen Produktkategorien zu festigen. Mit einem besonderen Fokus auf die wichtigsten Großhandelspartner soll sich vor allem BOSS als 24/7-Lifestyle-Marke im Großhandelsgeschäft etablieren. In diesem Zusammenhang spielen auch die Einführung der Markenlinie BOSS Camel sowie die Wiedereinführung von BOSS Black, BOSS Orange und BOSS Green eine wichtige Rolle. Daneben will das Unternehmen das große Potenzial der Digitalisierung auch im Großhandelsgeschäft voll ausschöpfen. So soll etwa der digitale Vertrieb mittels einer **neuen Generation virtueller Showrooms** den Verkaufsprozess für beide Marken künftig noch schneller, nachhaltiger und effizienter gestalten und gleichzeitig eine unkomplizierte und emotionale Interaktion mit den Großhandelspartnern ermöglichen.

## CLAIM 5 – Organize for Growth

### UMSATZZIELE NACH REGIONEN (IN %)



HUGO BOSS will das Wachstum in allen Regionen vorantreiben und gleichzeitig seine globale Präsenz weiter ausbalancieren. In der Region **Asien/Pazifik** sollen die Umsätze mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate (Compound Annual Growth Rate, CAGR 2019–2025) im niedrigen Zehnprozentbereich steigen. Infolgedessen soll der Umsatzanteil der Region in den kommenden fünf Jahren auf mehr als 20% wachsen. Besondere Bedeutung kommt dabei auch weiterhin dem chinesischen Festland zu. Gleichzeitig wird das Unternehmen in den kommenden Jahren einen starken Fokus darauf legen, seine Wachstumschancen in Südostasien konsequent auszuschöpfen. Mit Blick auf **Europa** ist HUGO BOSS bestrebt, seine führende Position im Segment der Premium-Bekleidung weiter auszubauen. Hier wird ein jährliches Umsatzwachstum im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich erwartet (CAGR 2019–2025). Zu dem Wachstum sollen wichtige Märkte wie Deutschland, Großbritannien und Frankreich in hohem Maße beitragen. Dort soll das volle Potenzial des Einzelhandels ausgeschöpft, die Position im Großhandel mit einem Fokus auf starke Partner deutlich gestärkt und das digitale Wachstum über alle Touchpoints vorangetrieben werden. Daneben wird HUGO BOSS einen starken Fokus auf Wachstumsmärkte in Osteuropa und im Nahen Osten legen. In der Region **Amerika** wird für den Zeitraum von 2019 bis 2025 ein Umsatzwachstum im mittleren einstelligen

Prozentbereich angestrebt. Das Unternehmen will hier das 24/7-Markenimage erheblich ausbauen, indem es den Casual-Trend im wichtigen US-Markt voll ausnutzt. Bereits im Geschäftsjahr 2021 hat HUGO BOSS in diesem Zusammenhang wichtige Erfolge erzielt. Dazu zählen vor allem die Stärkung des Produktangebots am Point of Sale, unterstützt durch erfolgreiche Kollaborationen mit Russell Athletic und der NBA, sowie die Expansion des Shop-in-Shop-Netzwerks bei wichtigen Handelspartnern.

„Organize for Growth“ bedeutet auch, die bestehende Unternehmensinfrastruktur als Ausgangspunkt für mehr Schnelligkeit und Wachstum zu nutzen. Um die **Effizienz und Flexibilität entlang der Wertschöpfungskette** weiter zu erhöhen und auch hier die Digitalisierung zu forcieren, arbeitet HUGO BOSS daran, die modulare und digitale Produktentwicklung voranzutreiben, die Vorlaufzeiten seiner Produkte zu verkürzen sowie die Flexibilität in Produktion und Logistik weiter zu verbessern. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2025 über **90 % seiner Produkte digital zu entwickeln** und die **Vorlaufzeiten um rund 30 % zu reduzieren**. Dabei spielt auch die weitere Verringerung der Komplexität der BOSS und HUGO Kollektionen eine wichtige Rolle. Darüber hinaus will HUGO BOSS in den kommenden Jahren seine **Eigenproduktion deutlich ausweiten**. Hierbei kommt der weiteren Stärkung des mit Abstand größten eigenen Produktionsstandorts in Izmir (Türkei) eine zentrale Rolle zu. Ziel ist es, künftig noch schneller und flexibler zu agieren und den Kundenwünschen bestmöglich entsprechen zu können. > **Forschung und Entwicklung**, > **Beschaffung und Produktion**

Gleichzeitig will HUGO BOSS seine vielfältigen **Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit** weiter intensivieren, um klaren, messbaren Mehrwert zu schaffen und die emotionale Bindung zum Kunden zu stärken. Das Unternehmen hat sich ambitionierte Nachhaltigkeitsziele gesetzt und strebt an, bis 2030 im eigenen Verantwortungsbereich und bis 2045 entlang der gesamten Wertschöpfungskette **klimaneutral** zu sein. Darüber hinaus will HUGO BOSS verstärkt daran arbeiten, ein durchgängiges Kreislaufwirtschaftsmodell zu etablieren. So sollen bis 2030 80 % aller BOSS und HUGO Produkte **kreislauffähig** sein. Auch der Anteil der als besonders nachhaltig geltenden **RESPONSIBLE Styles** im Produktangebot von BOSS und HUGO soll bis 2030 auf 60 % steigen (2021: 31 %). Dafür setzt das Unternehmen bei der Kollektionserstellung verstärkt auf innovative, nachhaltige Materialien und Fertigungstechniken. So hat HUGO BOSS in den vergangenen Jahren etwa bereits erfolgreich Produkte aus Ananasfasern und Olivenleder auf den Markt gebracht, einen komplett veganen Anzug lanciert oder aber den Anteil nachhaltiger Baumwolle in seinen Kollektionen deutlich steigern können. > **Nachhaltigkeit**, > **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung**

**„Mit unserer ‚CLAIM 5‘-Strategie verfolgen wir eine klare Vision für unser Unternehmen. Wir werden den Kunden noch konsequenter in den Mittelpunkt stellen und so die Relevanz unserer Marken BOSS und HUGO deutlich erhöhen“, sagt Daniel Grieder. „Wir wollen schnell, aber nachhaltig wachsen. Wir haben ein hervorragendes Team und die richtige Strategie, um unser Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.“**

## Finanzziele bis 2025

Im Rahmen der neuen Strategie will HUGO BOSS den **Konzernumsatz** bis 2025 auf 4 Mrd. EUR verdoppeln. Dies entspricht einer anvisierten CAGR von 16 % verglichen mit 2020 und von 6 % gegenüber 2019, also auf Basis des vor der Pandemie erzielten Umsatzes. Darüber hinaus sieht das Unternehmen das Potenzial, den Konzernumsatz in den Folgejahren auf 5 Mrd. EUR zu steigern.

## 4 MRD. EUR UMSATZZIEL 2025

Um seine Strategie erfolgreich umzusetzen und ein branchenweit führendes Umsatzwachstum zu erzielen, ist HUGO BOSS fest entschlossen noch stärker **in die Produkte, die Marken, die digitale Kompetenz und das globale Storenetzwerk zu investieren**. Entsprechend verlagert sich im Rahmen von „CLAIM 5“ die Wertschöpfung von dem bisherigen Ansatz der relativen Margenverbesserung hin zu starkem Umsatzwachstum, absoluter Profitabilitätsverbesserung und überdurchschnittlicher Free-Cashflow-Generierung.

Bis 2025 wird für die **Bruttomarge** ein Niveau zwischen 60 % und 62 % erwartet (2021: 61,8 %). Dies spiegelt die Investitionen in das Produkt zur Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses und zur Forcierung des angestrebten Umsatzwachstums wider.

## ~12 % EBIT-MARGENZIEL 2025

Zugleich ist HUGO BOSS zuversichtlich, bis 2025 eine starke **EBIT-Marge** von rund 12 % zu erreichen (2021: 8,2 %), was einer EBIT-CAGR von 6 % zwischen 2019 und 2025 entspricht. Die Investitionen in das Geschäft sollen dabei mittels eines **wirksameren Einsatzes der Betriebsausgaben** sowie deutlicher Effizienzsteigerungen im Zusammenhang mit der weiteren **Optimierung des weltweiten Storenetzwerks** ausgeglichen werden. Letzteres bezieht sich auf laufende Initiativen zur Verlagerung und Verkleinerung von Verkaufsflächen, selektive Store-Eröffnungen und -Schließungen sowie die Neuverhandlung auslaufender Mietverträge.

Durch den erwarteten deutlichen Anstieg von Umsatz und EBIT soll bis 2025 ein kumulierter **Free Cashflow** in Höhe von rund 2 Mrd. EUR (inkl. der Auswirkungen von IFRS 16) erzielt werden. Dies soll durch ein verbessertes Management des **kurzfristigen operativen Nettovermögens** (TNWC; Zielkorridor 2022–2025: 16 % bis 19 % vom Umsatz) sowie einen effizienten Einsatz von **Investitionen** (Zielkorridor 2022–2024: 6 % bis 7 % vom Umsatz; ab 2025 zwischen 4 % und 5 % vom Umsatz) unterstützt werden.

Der Großteil des erwarteten kumulierten Free Cashflows soll entweder in das Unternehmen reinvestiert oder in Form von Dividendenzahlungen an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Die **Ausschüttungsquote** soll bis 2025 zwischen 30 % und 50 % des den Anteilseignern zurechenbaren Konzernergebnisses betragen. Im Einklang mit seiner Vision, die weltweit führende technologiegesteuerte Modeplattform im Premiumbereich zu sein, zieht HUGO BOSS zudem grundsätzlich auch **strategische Investitionen** in den Bereichen Produkt und Marke, Vertrieb sowie Digitalkompetenz in Betracht. Anfang 2022 ist HUGO BOSS in diesem Zusammenhang eine **langfristige strategische Partnerschaft mit HeiQ AeonIQ LLC** – einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft des Schweizer Innovationsunternehmens HeiQ Plc – eingegangen. Zentrales Element der Partnerschaft ist eine Kapitalbeteiligung von HUGO BOSS in Höhe von 5 Mio. USD – die erste Beteiligung dieser Art im Rahmen von „CLAIM 5“. > [Nachhaltigkeit](#)

Die **Ziele für das Geschäftsjahr 2022** sind dem Prognosebericht zu entnehmen. > [Prognosebericht](#)

# UNTERNEHMENS- STEUERUNG

Nachhaltige Steigerung  
des Unternehmenswerts  
als Leitmaxime von  
HUGO BOSS

Umsatz und EBIT  
wichtigste Steuerungs-  
größen 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 jeweiligen Geschäftseinheiten bei der Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf dieses Ziel hin 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
=	<b>Free Cashflow</b>

---

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



Auch wenn das Geschäftsjahr 2021 erneut von den Auswirkungen der **COVID-19-Pandemie** beeinträchtigt war, konnte HUGO BOSS im Jahresverlauf eine spürbare Erholung der weltweiten Geschäftstätigkeit verzeichnen. Dies führte zu einer deutlichen Verbesserung von Umsatz, EBIT und Free Cashflow. Neben der zügigen Rückkehr zu Umsatz- und Ergebniswachstum stand die Implementierung und erfolgreiche Umsetzung der **Wachstumsstrategie „CLAIM 5“** im Mittelpunkt der diesjährigen Managementaktivitäten.

„CLAIM 5“ zielt darauf ab, in den kommenden fünf Jahren das **Umsatzwachstum** erheblich zu beschleunigen und den Marktanteil der Marken BOSS und HUGO deutlich zu steigern. Gleichzeitig strebt HUGO BOSS im Rahmen von „CLAIM 5“ danach, seine Profitabilität nachhaltig zu steigern, und misst daher der profitablen Steigerung des Umsatzes besondere Bedeutung bei. Die Wertschöpfung bis 2025 wird sich dabei von dem bisherigen Ansatz der relativen Margenverbesserung hin zu starkem Umsatzwachstum, absoluter Profitabilitätsverbesserung und überdurchschnittlicher Free-Cashflow-Generierung verlagern. Maßnahmen zur Umsatzsteigerung werden folglich an ihrem Potenzial gemessen, das **operative Ergebnis (EBIT)** nachhaltig zu steigern. Umfangreiche Investitionen in die Marken BOSS und HUGO, die weitere Digitalisierung des Geschäftsmodells sowie das weltweite Storenetzwerk sollen dabei mittels deutlicher Effizienzsteigerungen im Zusammenhang mit der Optimierung des weltweiten Storenetzwerks sowie eines wirksameren Einsatzes der Betriebsausgaben ausgeglichen werden. > **Konzernstrategie**

DEFINITION EBIT

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

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

DEFINITION KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN

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

Das Management der **Vorräte** sowie der **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** liegt 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 geknüpft. 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. Es werden sowohl für die Unternehmenstrategie relevante finanzielle Zielgrößen als auch nichtfinanzielle Nachhaltigkeitsziele berücksichtigt.

Schwerpunkte der **Investitionstätigkeit** bilden auch weiterhin das eigene Einzelhandelsnetzwerk sowie die Digitalisierung des Geschäftsmodells. Im Rahmen des strategischen Claims **„Rebalance Omnichannel“** forciert HUGO BOSS die weitere Optimierung und Modernisierung des weltweiten Storenetzwerks. So sollen in den kommenden drei Jahren rund 80 % der eigenen Stores neu gestaltet werden. Investitionen in den Bereich „Digital“ sind gemäß dem Claim **„Lead in Digital“** entlang der gesamten Wertschöpfungskette vorgesehen – von der digitalen Trenderkennung und Produktentwicklung bis hin zu einer KI-gestützten Preisgestaltung und der weltweiten Einführung digitaler Showrooms. 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, > Konzernstrategie**

Im Zuge des erwarteten deutlichen Anstiegs von Umsatz und EBIT ist HUGO BOSS zuversichtlich auch künftig einen starken **Free Cashflow** zu erzielen. Unterstützt werden soll dies durch ein verbessertes Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens sowie einen effizienten Einsatz von Investitionen. Der Großteil des erwarteten kumulierten Free Cashflows soll entweder in das Unternehmen reinvestiert oder in Form von Dividendenzahlungen an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Dabei verfolgt HUGO BOSS eine **ertragsorientierte Dividendenpolitik**, die darauf abzielt, die Aktionäre angemessen an der Gewinnentwicklung des Konzerns zu beteiligen. Nachdem in den letzten beiden Geschäftsjahren die Dividende pandemiebedingt auf die gesetzliche Mindestdividende in Höhe von 0,04 EUR je Aktie reduziert wurde, soll die Ausschüttungsquote bis 2025 zwischen 30 % und 50 % des den Anteilseignern zurechenbaren Konzernergebnisses betragen. 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 Mehrjahreszeitraum und wird im Rahmen des jährlichen konzernweiten Budgetprozesses unter Berücksichtigung der aktuellen Geschäftslage und der zugrundeliegenden „CLAIM 5“-Strategie 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.

Aufgrund der nach wie vor hohen Unsicherheit in Bezug auf den weiteren Verlauf der **COVID-19-Pandemie** und deren Auswirkungen auf das Geschäft von HUGO BOSS fand im Jahr 2021 erneut ein äußerst enger Austausch zwischen Vorstand, Konzerncontrolling sowie dem Management der Zentralbereiche und der Konzerngesellschaften statt. Dabei wurde die Unternehmensplanung unterjährig regelmäßig überprüft und aktualisiert, um der Dynamik des Pandemiegesehens Rechnung zu tragen. Mithilfe von Szenarioanalysen wurden unterschiedliche Pandemieverläufe und deren potenzielle Auswirkungen auf die zentralen Steuerungsgrößen des Konzerns simuliert.

# MITARBEITER UND TEAMS

Rund 14.000 Mitarbeiter im HUGO BOSS Konzern beschäftigt

Fokus der Personalarbeit auf Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Talenten

Positionierung als einer der branchenweit besten Arbeitgeber

HUGO BOSS ist der festen Überzeugung, dass seine Mitarbeiter der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung der Wachstumsstrategie „CLAIM 5“ sind. Ein Bekenntnis zur Stärkung der Mitarbeiter und Teams ist folglich fest in „CLAIM 5“ verankert. Den fünf Werten von HUGO BOSS – **Unternehmergeist, Verantwortung, Teammentalität, Einfachheit & Qualität sowie jugendlicher Spirit** – kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Sie bilden das Leitbild der täglichen Zusammenarbeit und sollen für einen vertrauensvollen Umgang untereinander sorgen. So soll ein Umfeld geschaffen werden, das es jedem Mitarbeiter ermöglicht, sein individuelles Talent zu entfalten und damit direkt zur erfolgreichen Umsetzung von „CLAIM 5“ beizutragen. HUGO BOSS möchte sich darüber hinaus auch künftig als einer der branchenweit attraktivsten Arbeitgeber positionieren und so die besten Talente der Branche für sich gewinnen. > [Konzernstrategie](#)

## HUGO BOSS WERTE



**Vielfalt (Diversity)** ist bei HUGO BOSS als international agierendem Unternehmen 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 die Stelle des Head of Global Diversity and Inclusion geschaffen und im Jahr 2021 erstmalig besetzt. Bei der Umsetzung definierter Maßnahmen unterstützt zudem eine interne Task Force, in der Mitarbeiter unterschiedlicher Standorte und Funktionsbereiche ausgewählte Themen wie Inklusion oder Vielfalt in Führungspositionen im Unternehmen weiter vorantreiben. HUGO BOSS ist davon überzeugt, dass die Intensivierung seiner Tätigkeiten im Bereich Diversity positiv zur Mitarbeiterzufriedenheit beiträgt und auch von potenziellen Bewerbern als relevanter Faktor betrachtet wird. > [Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Arbeitnehmerbelange](#)

## Talente gewinnen

HUGO BOSS strebt danach, seine Positionierung als Top-Arbeitgeber innerhalb seiner Branche weiter zu stärken. Dies soll es dem Unternehmen ermöglichen, auch künftig die besten Talente für HUGO BOSS zu gewinnen. Die **globale Rekrutierungsstrategie** des Unternehmens zielt dabei insbesondere auf eine Direktansprache qualifizierter Kandidaten ab. Zusätzlich sollen Talente mittels einer zielgruppenspezifischen Ansprache über digitale Plattformen, wie etwa die HUGO BOSS Karriere-Website oder soziale Netzwerke, gewonnen werden. Die kontinuierliche **Weiterentwicklung digitaler Kommunikationskanäle** bildet folglich einen wichtigen Schwerpunkt bei der Mitarbeitergewinnung. Das Herzstück der digitalen Rekrutierungstätigkeiten stellt die globale **Employer-Branding-Kampagne „That's my HUGO BOSS“** dar, die weltweit Talente auf die Vielfalt an Tätigkeiten und Persönlichkeiten bei HUGO BOSS aufmerksam machen soll. Daneben präsentiert sich das Unternehmen potenziellen Bewerbern grundsätzlich auch regelmäßig auf Karrieremessen.

Zur Gewinnung **junger Talente** bietet das Unternehmen Schulabgängern, Studierenden und Berufseinsteigern eine Vielfalt an verschiedenen Programmen an, darunter ein abwechslungsreiches **Ausbildungsangebot** sowie eine breite Auswahl an dualen Studienprogrammen. Im vergangenen Jahr befanden sich 79 Auszubildende und dual Studierende in der HUGO BOSS AG (2020: 75 Auszubildende und dual Studierende). 22 neue Auszubildende und dual Studierende haben im Jahr 2021 ihre Ausbildung begonnen (2020: 22 neue Auszubildende und dual Studierende). Das Ausbildungsangebot bei HUGO BOSS ist bedarfsspezifisch ausgerichtet und orientiert sich konsequent an den strategischen Prioritäten des Unternehmens. So hat HUGO BOSS insbesondere seine Auswahl an Ausbildungsberufen im digitalen Bereich in den vergangenen Jahren ausgebaut. Neben dem neu angebotenen Studiengang Digital Commerce Management wurden im vergangenen Jahr das duale Studium International Business sowie die Ausbildung zum Fachinformatiker erneut in das Programm aufgenommen. Weitere Möglichkeiten, junge Talente bereits während des Studiums für HUGO BOSS zu begeistern, bieten **Praktika** sowie der 2021 eingeführte „CareerLunch“. Ziel dieses Programms ist es, das Unternehmen mit Top-Talenten im informellen Rahmen zusammenzubringen und somit potenzielle Bewerber durch unternehmensinterne Einblicke für HUGO BOSS zu gewinnen. Diverse **Trainee-Programme** runden das Angebot für Berufseinsteiger ab.

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 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 2021 bei relevanten Zielgruppen erneut zu den **Top 100 der attraktivsten Arbeitgeber** Deutschlands, die durch eine jährliche Befragung des Instituts Trendence ermittelt werden. In der Studie **„Working in Fashion 2021“** der deutschen Branchenzeitschrift TextilWirtschaft verzeichnete HUGO BOSS mit dem fünften Platz auch im abgelaufenen Geschäftsjahr eine sehr gute Platzierung (2020: dritter Platz). Besonders gut war dabei das Abschneiden in den Kategorien Mobiles Arbeiten und Gehaltsniveau. In beiden Kategorien erreichte das Unternehmen jeweils den zweiten Platz. Zudem zählte HUGO BOSS auf Basis einer unabhängigen Studie in Zusammenarbeit von Statista und der Financial Times im Jahr 2021 europaweit erneut zu den Top 100 Diversity Leaders.

## Mitarbeiter binden und entwickeln

HUGO BOSS ist überzeugt, dass die **Führungsmentalität** innerhalb der Organisation einen wesentlichen Einfluss auf die Leistung, Innovationsfähigkeit und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter und Teams hat und damit einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Ziele im Rahmen von „CLAIM 5“ leistet. Zusätzlich erachtet das Unternehmen eine gute Führungskultur als wesentlichen Faktor, die Mitarbeiterzufriedenheit nachhaltig zu steigern. Im Jahr 2021 hat HUGO BOSS sein Konzept des **Leadership Mindset** entsprechend weiterentwickelt. Führungskräfte sollen demnach in erster Linie als Wegbereiter agieren, die ihren Mitarbeitern einen Rahmen für ihre tägliche Arbeit vorgeben, ihnen Rückhalt bieten und sie gleichzeitig dazu ermutigen, regelmäßig über sich hinauszuwachsen. Zudem sollen Führungskräfte bei HUGO BOSS den Austausch unter den Mitarbeitern anregen sowie den Teamgeist und das „Wir-Gefühl“ stärken. Regelmäßige Workshops zielen darauf ab, das Leadership Mindset fest im Unternehmen zu verankern und somit ein einheitliches Verständnis von Führung bei HUGO BOSS zu schaffen.

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. Das digitale **Mitarbeiterempfehlungsprogramm „HUGO BOSS Spotted“** unterstützt dabei durch einen transparenten Empfehlungsprozess die bedarfsgerechte Stellenbesetzung durch interne Talente. Zur weiteren Stärkung der Motivation, Einsatzbereitschaft und Qualifikation der Mitarbeiter bietet der Konzern seinen Angestellten zudem ein vielfältiges Angebot an **Förderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten**. Dieses ist im Kapitel „Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung“ ausführlich beschrieben.

> **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Arbeitnehmerbelange**

HUGO BOSS versteht das Thema **Fair Pay** als essenziellen Aspekt seiner Personalarbeit und will mittels einer fairen, transparenten und wettbewerbsfähigen Vergütungsstruktur die Motivation seiner Mitarbeiter und deren Bindung an das Unternehmen stärken. Basierend auf einer regelmäßigen Bewertung sämtlicher Stellen in Deutschland sowie konzernweiter Schlüsselpositionen wird bereits heute eine Vielzahl von Mitarbeitern auf Basis von stellenspezifischen Gehaltsbändern vergütet. Diese basieren auf **externen Gehaltsbenchmarks** und sollen die Transparenz weiter erhöhen. Im Jahr 2021 hat HUGO BOSS zudem eine Bewertung nahezu sämtlicher Stellen weltweit vorgenommen, um perspektivisch konzernweit ein auf Gehaltsbänder abgestelltes, einheitliches Vergütungssystem zu etablieren. Dies soll sicherstellen, dass die konzernweite Vergütung fair, wettbewerbsfähig und grundsätzlich unabhängig von Geschlecht oder anderen Diversitätsmerkmalen erfolgt. Das Unternehmen sieht dies als einen wesentlichen Faktor, um sowohl die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter als auch seine Attraktivität als Arbeitgeber weiter zu erhöhen.

Das **Vergütungssystem** bei HUGO BOSS umfasst fixe und variable Gehaltskomponenten, übertarifliche Zulagen, Sachbezüge und weitere Leistungen. Es berücksichtigt 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 an jährliche Unternehmensziele geknüpfte Short-Term-Incentive (STI). Das Vergütungssystem in den beiden Managementebenen unter dem Vorstand enthält zudem ein Long-Term-Incentive-Programm (LTI), das sich über einen mehrjährigen Zeitraum erstreckt und mit den Zielen des Vorstands in Einklang steht. > **Vergütungsbericht**

Zur zusätzlichen Incentivierung der Mitarbeiter plant HUGO BOSS die Einführung eines **Mitarbeiteraktienprogramms** in der ersten Jahreshälfte 2022. Dieses soll den unbefristet beschäftigten Mitarbeitern des Konzerns die Möglichkeit geben, in regelmäßigen Abständen HUGO BOSS Aktien zu einem vergünstigten Preis zu erwerben und damit direkt am Erfolg des Unternehmens zu partizipieren.

HUGO BOSS bietet seinen Mitarbeitern ein vielfältiges Angebot zur Stärkung der **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben**. Zahlreiche Initiativen zur flexiblen Gestaltung der Arbeitsweise ermöglichen einem Großteil der Mitarbeiter auf dem Campus in Metzingen ein agiles und bereichsübergreifendes Arbeiten mithilfe flexibler und moderner Raumkonzepte. Bereits im Jahr 2020 hat HUGO BOSS darüber hinaus das **hybride Arbeitskonzept „Threedom of Work“** für die Verwaltungsmitarbeiter in Deutschland eingeführt. 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. Während ähnliche Modelle zudem auch bereits in weiteren Konzerngesellschaften etabliert wurden, steht das konventionelle **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 auch im Jahr 2021 vorwiegend in digitaler Form bereitgestellt und insbesondere in den Bereichen Entspannung und Achtsamkeit ausgeweitet. 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 grundsätzlich Gesundheitsmaßnahmen in Form von Bewegungspausen, Massagen und Rückenkursen. Im Zuge der COVID-19-Pandemie wurden diese jedoch vorübergehend ausgesetzt. Um einen maßgeblichen Beitrag zur Pandemiebekämpfung zu leisten, hat HUGO BOSS im Jahr 2021 seinen Mitarbeitern unter anderem an den Standorten Metzingen (Deutschland), Coldrerio (Schweiz) und Izmir (Türkei) ein freiwilliges Angebot an Corona-Schutzimpfungen unterbreitet. Insgesamt wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr mehrere tausend Impfdosen an Mitarbeiter verteilt.

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 eine Vielzahl unterschiedlicher interner Kommunikationsmaßnahmen beitragen, die darauf abzielen, den Austausch der Mitarbeiter untereinander sowie mit den Führungskräften zu stärken. Dazu zählt neben regelmäßigen Vorstands-Newslettern und -Videobotschaften auch die Möglichkeit, im Rahmen interner Veranstaltungen in den direkten Austausch mit den Vorstandsmitgliedern zu treten. Im Jahr 2021 hat das Unternehmen zudem die eigene **Mitarbeiter-App „My HUGO BOSS“** weiterentwickelt, um so den globalen Austausch innerhalb der Organisation durch zahlreiche Feedback- und Interaktionsmöglichkeiten weiter zu stärken. 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 nunmehr 36 Ländern kommuniziert werden (2020: 20 Länder). Die App bietet Mitarbeitern zudem verschiedene digitale Erleichterungen im Berufsalltag, beispielsweise den schnellen Zugriff auf E-Mails, digitale Visitenkarten oder das interne Jobnetzwerk. Als zusätzliche relevante Kommunikationsplattform dient das **unternehmensinterne Netzwerk „connect“**. Wichtige Neuigkeiten rund um das Unternehmen und seine Marken, angereichert mit Livestreams und Videobotschaften, aber auch externe Inhalte wie etwa Branchen-News werden über diesen Kanal regelmäßig für die Mitarbeiter aufbereitet.

## 76 % MITARBEITERZUFRIEDENHEIT 2021

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) dar. Bei einer konzernweiten Beteiligungsquote von 62 % stieg die **Gesamtzufriedenheit** im Jahr 2021 auf 76 % (2020: Gesamtzufriedenheit von 72 % bei einer Beteiligungsquote von 70 %). Damit hat das Unternehmen sein Ziel, die konzernweite Gesamtzufriedenheit bis zum Jahr 2025 auf 75 % zu erhöhen, bereits vorzeitig erreicht. Dieses hohe Niveau möchte HUGO BOSS auch zukünftig mindestens halten. > [Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Arbeitnehmerbelange](#)

## Mitarbeiterzahlen

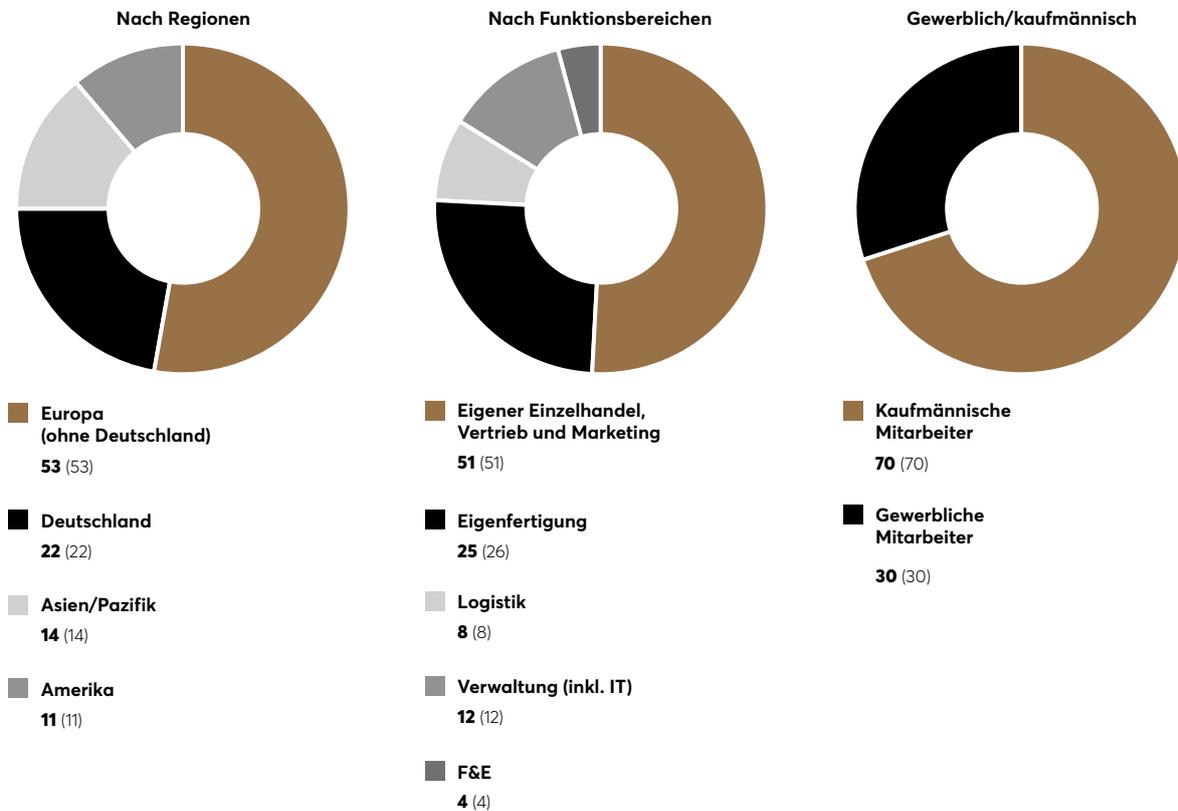
### ANZAHL MITARBEITER<sup>1</sup> ZUM 31. DEZEMBER



<sup>1</sup> Vollzeitäquivalent (Full-time equivalent, FTE).

Zum Ende des Geschäftsjahres 2021 beschäftigte HUGO BOSS 14.041 **Mitarbeiter**. Damit lag die Anzahl der Mitarbeiter über dem Niveau des Vorjahres (2020: 13.759 Mitarbeiter). Das **Durchschnittsalter** der Belegschaft belief sich unverändert auf 37 Jahre.

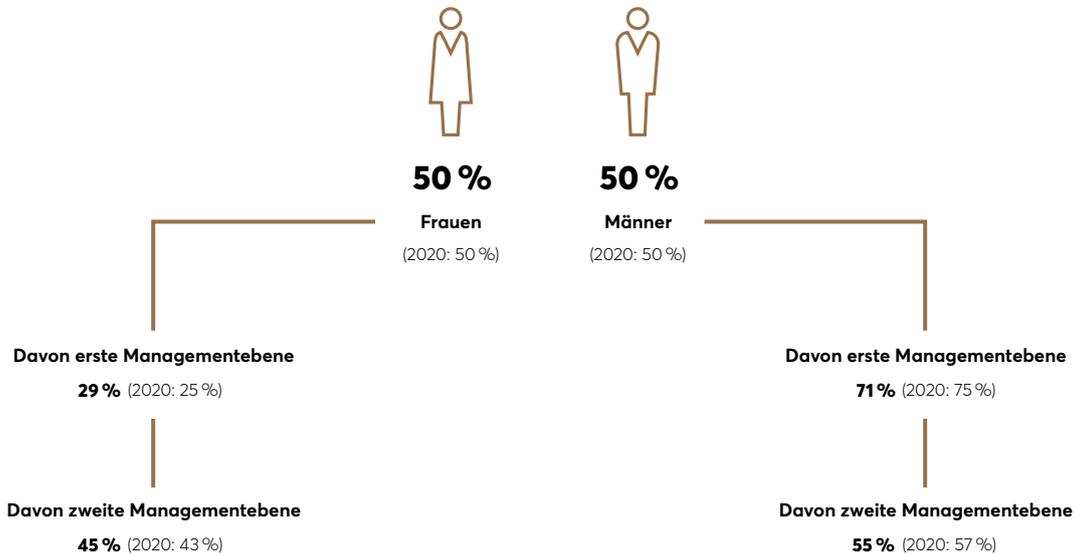
MITARBEITER ZUM 31. DEZEMBER (IN %)



2021 (2020)

Die **globale Ausrichtung** des Unternehmens spiegelt sich auch in der Belegschaft wider. 78 % der Konzernmitarbeiter arbeiteten im vergangenen Geschäftsjahr außerhalb von Deutschland (2020: 78 %). Innerhalb Deutschlands waren zudem Mitarbeiter aus 79 verschiedenen Nationen für HUGO BOSS tätig (2020: 70 Nationen). Während 9.862 Mitarbeiter (2020: 9.647) der Gesamtbelegschaft zum Jahresende 2021 im **kaufmännischen Bereich** arbeiteten, waren 4.179 Mitarbeiter (2020: 4.112) im **gewerblichen Bereich** tätig.

MITARBEITER IM MANAGEMENT



**Frauen** bildeten zum Jahresende mit einem Anteil von 60 % weiterhin die Mehrheit der Belegschaft bei HUGO BOSS (2020: 60 %). Im **Management**, das heißt in allen vier Führungsebenen, waren Ende Dezember 2021 unverändert zum Vorjahr 50 % der Stellen durch Frauen besetzt (2020: 50 %). Der Vorstand hat das Ziel festgelegt, bis zum Jahr 2025 einen Frauenanteil von mindestens 40 % in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands und von mindestens 50 % in der zweiten Führungsebene zu erreichen. Zum 31. Dezember 2021 belief sich der Frauenanteil in der ersten Führungsebene auf 29 % und lag damit über dem Niveau des Vorjahres (31. Dezember 2020: 25 %). Auch auf der zweiten Führungsebene konnte der Frauenanteil zum 31. Dezember 2021 weiter erhöht werden und liegt nun bei 45 % (31. Dezember 2020: 43 %). > **Corporate Governance und Erklärung zur Unternehmensführung**

# FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Innovation und Nachhaltigkeit als Leitmotive der F&E-Arbeit

Digitalisierung der Produktentwicklung von hoher strategischer Relevanz

Anteil besonders nachhaltiger RESPONSIBLE Styles steigt weiter

Ziel der Forschungs- und Entwicklungsarbeit (F&E) bei HUGO BOSS ist es, Kollektionen und Produkte zu entwickeln, die höchsten Kundenansprüchen an Qualität und Passform sowie Innovation und Nachhaltigkeit gerecht werden. Diese Anforderungen stehen im Einklang mit dem strategischen Claim „**Product is King**“ – einem zentralen Bestandteil von „CLAIM 5“ –, der das Produkt in den Mittelpunkt der Strategie rückt. So will das Unternehmen in den kommenden Jahren verstärkt in die **Optimierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses** investieren, um **Premiumqualität** sowie ein hohes Maß an **Innovation und Nachhaltigkeit** zu gewährleisten und klare Unterscheidungsmerkmale zu garantieren. Das Potenzial der Digitalisierung soll dabei entlang des gesamten Produktentwicklungsprozesses voll ausgeschöpft werden. Zudem sollen auch künftig inspirierende Kapselkollektionen und außergewöhnliche Kollaborationen mit bekannten Marken und Persönlichkeiten die Relevanz von BOSS und HUGO steigern. > **Konzernstrategie, „Product is King“**

Forschung und Entwicklung verläuft bei HUGO BOSS entlang des Produktentwicklungsprozesses, der die Umsetzung einer kreativen Idee in ein kommerzielles Produkt beschreibt. Die Arbeit erfolgt dabei in den **drei Entwicklungszentren** in Metzingen (Deutschland), Coldrerio (Schweiz) und Morrovalle (Italien). In der Konzernzentrale in **Metzingen** entwickelt HUGO BOSS den Großteil seiner Kollektionen. Am Standort **Coldrerio** werden vor allem Hemden, Strickware sowie Schuhe und Accessoires, in **Morrovalle** hochwertige Schuhe und Lederaccessoires entwickelt.

## Produktentwicklungsprozess

### PRODUKTENTWICKLUNGSPROZESS BEI HUGO BOSS



Die **kreative Idee** sowie die Erwartungen der Kunden stehen am Anfang des Produktentwicklungsprozesses. Unter Berücksichtigung der Markenstrategie und globaler Mega- und Fashionrends wird ein Kollektionsthema definiert. Zur Gewährleistung einer ganzheitlichen Markenbotschaft werden Kollektion und Markenkommunikation bereits zu Beginn des Entwicklungsprozesses eng miteinander abgestimmt. Die Umsetzung der kreativen Ideen und Designs in konkrete Kollektionen berücksichtigt zudem den Abverkaufserfolg vergangener Saisons. 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 schließlich die **Anfertigung einer Musterkollektion**, um sicherzustellen, dass die Produkte den hohen Ansprüchen des Unternehmens an Qualität und Passform genügen. Nach erfolgter Produktion findet abschließend die Auslieferung der Kollektionen an Großhandelskunden sowie den eigenen Einzelhandel statt.

## >90 % DIGITAL ENTWICKELTE PRODUKTE BIS 2025

Die **Digitalisierung der Kollektionentwicklung** ist für HUGO BOSS von hoher strategischer Relevanz. So hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, im Einklang mit seinen strategischen Claims „Lead in Digital“ und „Organize for Growth“, bis 2025 über 90 % seiner Produkte digital zu entwickeln (2021: rund 50 %). Auch im Geschäftsjahr 2021 konnte HUGO BOSS die Digitalisierung der Kollektionentwicklung wesentlich vorantreiben. So wurde die **Frühjahr/Sommer-2022-Casualwear-Kollektion** der Marke BOSS erstmalig vollständig digital entwickelt. Von den ersten Skizzen, der Auswahl der Materialien und Farben über das Prototyping bis hin zur fertigen Kollektion verlief der Prozess komplett digitalisiert ab. Die digitalen Arbeitsabläufe geben dem Unternehmen die Möglichkeit, in seiner gesamten Wertschöpfungskette flexibler zu agieren, die Go-to-Market-Zeit zu verkürzen und sich stärker und schneller an aktuelle Verbrauchertrends anzupassen. Mittelfristig sollen so die Vorlaufzeiten um rund 30 % gesenkt werden. Darüber hinaus kommen die digital entwickelten Styles auch vertriebsseitig zum Einsatz – etwa beim Verkauf der Kollektionen via digitaler Showrooms an den Großhandel oder aber beim „Virtual Fitting“ auf [hugoboss.com](https://www.hugoboss.com).

Auch bei der **Reduzierung der Komplexität** innerhalb der BOSS und HUGO Kollektionen konnte das Unternehmen 2021 Fortschritte erzielen. Mit der 2021 eingeführten **Modular Creation Toolbox** sollen künftig weitere Effizienzen etwa in Bezug auf Materialeinsatz und Schnittmuster erzielt werden. Die Toolbox dient den Produktentwicklern dabei als digitale Datenbank für Schnitte, Stoffe und weitere Komponenten, inklusive einer 3D-Visualisierung der digital entworfenen Kleidungsstücke. Durch ihren Einsatz, der zunächst bei der Entwicklung von Jersey-Produkten und Hemden forciert wird, sollen Schnelligkeit und Effizienz im Entwicklungsprozess weiter erhöht und zusätzlich der Materialeinsatz optimiert werden. Bei der Entwicklung der Herbst/Winter-2023-Kollektion sollen die mittels der Modular Creation Toolbox digital entwickelten Schnittmuster bereits mehrheitlich die Grundlage sein für die Basis- und Kernprodukte der Kollektion.

## Fokusthemen in der Forschung und Entwicklung

Das Unternehmen verfolgt die klare Ambition, **BOSS** als **24/7-Lifestyle-Marke** zu etablieren und seine Kunden für alle Trageanlässe perfekt auszustatten. Zentrale Leitmotive sind dabei Lässigkeit und Komfort. Als **erster Kontaktpunkt für jüngere Konsumenten** setzt **HUGO** auf ein breites Sortiment an trendigen und modernen Produkten, die den authentischen und unkonventionellen Stil der Marke widerspiegeln. Das Unternehmen will die **Casualisierung** im Produktangebot von BOSS und HUGO sukzessive vorantreiben und durch den Einsatz innovativer Materialien den Tragekomfort weiter optimieren. Die Grenzen zwischen traditioneller Business- und moderner Casualwear sollen dabei weiter aufgeweicht und das Angebot der klassischen Konfektion zunehmend um innovative Casual-Tailoring-Kombinationen erweitert werden. Im Geschäftsjahr 2021 wurde dementsprechend etwa das Produktangebot **BOSS Performance** gelauncht. Dieses zielt darauf ab, Formalwear-Outfits noch enger mit Sportswear-Elementen zu verknüpfen und durch den Einsatz innovativer Materialien den Tragekomfort weiter zu erhöhen. In diesem Zusammenhang hat BOSS mit der Frühjahr/Sommer-2022-Kollektion den „**Air Weight Suit**“ eingeführt, der sich durch ein besonders hohes Maß an Komfort und Bewegungsfreiheit auszeichnet. Aufgrund seiner materiellen Beschaffenheit ist der Anzug zudem besonders strapazierfähig und lässt sich daher etwa unkompliziert im Handgepäck mitführen. > **Konzernstrategie, „Product is King“**

Neben den wichtigen **Hauptkollektionen** beider Marken, die den Kunden sowohl ein breites Sortiment an Basis- und Kernprodukten als auch eine Vielzahl **saisonaler und besonders modebewusster Styles** bieten, möchte HUGO BOSS im Rahmen von „CLAIM 5“ künftig einen Schwerpunkt auf besonders **wachstums-trächtige Produktgruppen** wie etwa Denim und Bodywear legen. Darüber hinaus sollen inspirierende **Kapselkollektionen** und außergewöhnliche **Kollaborationen** die Markenrelevanz von BOSS und HUGO steigern. In diesem Zusammenhang und zur Unterstreichung seiner Ambitionen als 24/7-Lifestyle-Marke hat BOSS gemeinsam mit der amerikanischen Sportswear-Marke **Russell Athletic** in 2021 zwei Kapselkollektionen entwickelt, die die hohe Kompetenz von BOSS in Sachen Konfektion mit der Sportswear-Ästhetik von Russell Athletic vereinen. Die Menswear- und Womenswear-Styles sind inspiriert vom starken Teamgeist des Sports und haben einen hohen Wiedererkennungswert. Bei jüngeren Kunden kamen die Kollektionen dabei besonders gut an. Zudem brachte BOSS im Jahr 2021 zwei Kapselkollektionen gemeinsam mit der **National Basketball Association (NBA)** auf den Markt. Auch hier waren es insbesondere jüngere Kunden, die die Logo-inspirierten Sportswear-Produkte sehr gut annahmen, was dem Casualwear-Auftritt der Marke vor allem im wichtigen US-Markt weiteren Auftrieb gab. Außergewöhnliche Kooperationen wie diese sollen bei HUGO BOSS auch in Zukunft entscheidend dazu beitragen, jüngere Zielgruppen zu begeistern und das große Potenzial beider Marken künftig voll auszuschöpfen.

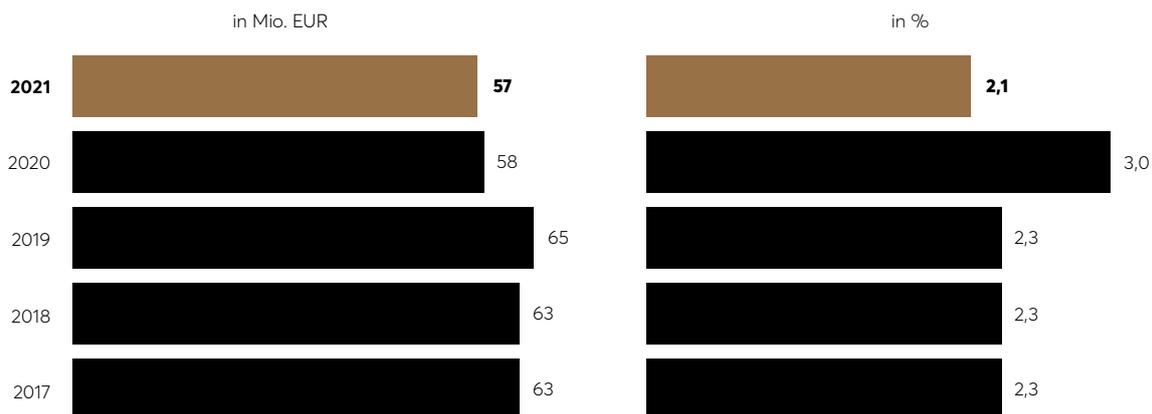
Gleichzeitig wollen beide Marken – BOSS und HUGO – den gestiegenen Kundenanforderungen in Sachen **Nachhaltigkeit** bestmöglich gerecht werden. Dafür setzt das Unternehmen bei der Kollektionserstellung verstärkt auf innovative, nachhaltige Materialien und Fertigungstechniken. In diesem Zusammenhang soll auch der Anteil der besonders nachhaltigen **RESPONSIBLE Styles** im Produktangebot von BOSS und HUGO bis 2030 auf 60 % steigen (2021: 31 %). Einen maßgeblichen Beitrag hat im Jahr 2021 die Entwicklung des **Anzugs „BOSS ONE – The Suit“** geleistet, der aus nachhaltiger Wolle hergestellt wird und dem Kunden eine lückenlose Rückverfolgung entlang der gesamten Lieferkette ermöglicht. Des Weiteren hat HUGO für die Herbst/Winter 2021 Kollektion die **nachhaltige Initiative „Clean Up Your Act“** gelauncht. Unter den Produkten befanden sich Parkas aus upcycelten und wiederverwendeten Stoffresten sowie Sportbekleidung aus nachhaltiger Baumwolle. Für 2022 plant BOSS anlässlich des World Water Day im März eine

„**Less Water**“-Kapselkollektion, die sich durch den Einsatz umweltschonender und wassereinsparender Materialien auszeichnen wird. Mit dem Ziel die Innovationskraft und Nachhaltigkeit seiner Marken weiter voranzutreiben, ist HUGO BOSS zudem Anfang 2022 eine **langfristige, strategische Partnerschaft mit HeiQ AeonIQ** eingegangen. Im Mittelpunkt dieser Partnerschaft steht die Herstellung eines nachhaltigen, kreislauf-fähigen und recycelbaren Zellulosegarms, mit dem Ziel Fasern auf Erdölbasis, wie etwa umweltschädliches Polyester und Nylon, zu ersetzen. > **Nachhaltigkeit**

## F&E-Kennzahlen

In den **Kreativ- und Entwicklungsabteilungen** von HUGO BOSS arbeiten überwiegend Modedesigner, Schneider, Schuh- und Bekleidungstechniker sowie Ingenieure. Zum 31. Dezember 2021 belief sich die Anzahl der Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung auf insgesamt 606 (2020: 543).

### F&E-AUFWENDUNGEN



Mit 72 % machten die Personalaufwendungen im abgelaufenen Geschäftsjahr den größten Teil der **Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen** aus (2020: 76 %). Der Rest entfällt im Wesentlichen auf sonstige Abteilungsaufwendungen. Auch im Jahr 2021 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

Erfolgreiche Sicherung  
der Warenverfüg-  
barkeit während der  
COVID-19-Pandemie

Ausweitung der  
Eigenproduktion  
mit starkem Fokus  
auf Casualwear

## Plattform für Schnelligkeit und Wachstum

Mit seiner „CLAIM 5“-Strategie hat sich HUGO BOSS zum Ziel gesetzt, in den kommenden Jahren deutliches Wachstum über alle Marken, Regionen und Vertriebspunkte zu generieren. Grundlage für die Erreichung der mittelfristigen Finanzziele bildet dabei auch eine effiziente und robuste Unternehmensinfrastruktur. Der strategische Claim **„Organize for Growth“** zielt folglich darauf ab, die Beschaffungs- und Produktionsaktivitäten von HUGO BOSS weiter zu optimieren und zu flexibilisieren, um so eine starke Plattform für Schnelligkeit und Wachstum zu schaffen.

Die Beschaffung und Produktion hochwertiger Produkte ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, um den hohen Kundenanforderungen an Design, Funktionalität, Tragekomfort und Langlebigkeit jederzeit gerecht zu werden. Neben der Sicherstellung dieser Qualitätsmerkmale strebt HUGO BOSS stetig nach Best-in-Class-Lösungen zur weiteren **Steigerung der Effizienz und Flexibilität** seiner globalen Beschaffungs- und Produktionsaktivitäten. Ein wesentliches Element ist dabei die fortschreitende **Digitalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette**. Dies soll es dem Unternehmen ermöglichen, künftig noch schneller auf sich verändernde Marktanforderungen zu reagieren und somit den Kundenwünschen bestmöglich zu entsprechen. In dem Zusammenhang hat sich HUGO BOSS zum Ziel gesetzt, bis 2025 die **Vorlaufzeiten seiner Produkte um rund 30 % zu verkürzen**. Neben der modularen und digitalen Produktentwicklung soll dies vor allem durch die **weitere Optimierung der Beschaffungs- und Produktionsprozesse** erreicht werden. Paradebeispiel für kurze Entwicklungs- und Produktionszyklen sind die Kapselkollektionen von BOSS und HUGO, die bereits heute standardmäßig in nur wenigen Monaten entwickelt und produziert werden. > **Forschung und Entwicklung**

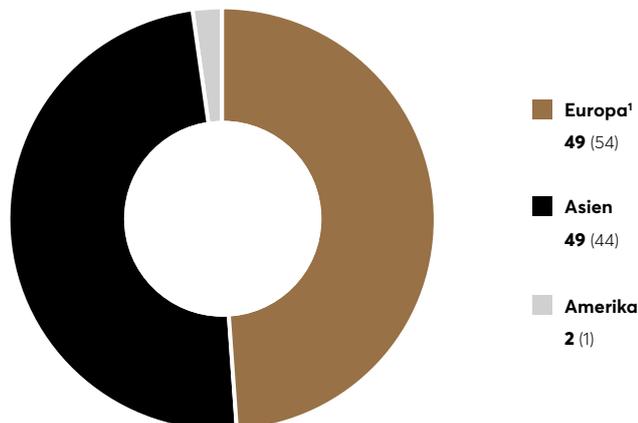
Auch bei der weiteren **Erhöhung der Flexibilität in Produktion und Logistik** will HUGO BOSS das Potenzial der Digitalisierung voll ausschöpfen. So implementierte das Unternehmen im Jahr 2021 etwa ein sogenanntes **Supply Chain Dashboard** zur Verbesserung der Visibilität von Warenverfügbarkeit und der Nachverfolgung von Warenströmen. Dies ist auch ein wichtiger Schritt für die geplante Etablierung eines **„Digital Twins“ der Wertschöpfungskette**, der mithilfe von Echtzeitdaten künftig wichtige Informationen zu Produktionsstatus, Lagerbeständen und Lieferung bereitstellen und so die End-to-End-Sichtbarkeit, Agilität und Effizienz der Wertschöpfungskette weiter steigern soll.

Im Zuge der **COVID-19-Pandemie** werden globale Wertschöpfungsketten besonderen Belastungen ausgesetzt. Zu den Herausforderungen zählen etwa Engpässe in Bezug auf globale Produktions- und Logistikkapazitäten sowie ein damit verbundener Anstieg der Material-, Produktions- und Frachtkosten. Dank seiner **resilienten Wertschöpfungskette** und einem frühzeitigen und vorausschauenden Handeln konnte HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2021 eine ausreichende Warenverfügbarkeit sicherstellen. Das Unternehmen profitierte dabei insbesondere von seinem global ausbalancierten Sourcing-Mix, der Flexibilität seiner eigenen Produktionsstandorte, langjährigen strategischen Partnerschaften mit Lieferanten sowie dem erfolgreichen Onboarding neuer Partner im Rahmen der allgemeinen Geschäftserholung und des starken Wachstums im Jahr 2021. Darüber hinaus ist HUGO BOSS beim Transport und bei der Logistik im zurückliegenden Geschäftsjahr neue, lösungsorientierte und zum Teil unkonventionelle Wege gegangen. Neben der **frühzeitigen Verlagerung von See- auf Luftfracht** wurden etwa zur kurzfristigen Sicherstellung der Warenverfügbarkeit einige wenige Passagierflugzeuge für den schnellen und unkomplizierten Warenversand von Asien nach Europa gechartert.

## Beschaffungsvolumen und regionale Verteilung

Nach wertmäßiger Betrachtung wurden im Jahr 2021 unverändert 17 % des gesamten **Beschaffungsvolumens** in eigenen Produktionsstätten gefertigt (2020: 17 %). Entsprechend entfielen wie bereits im Vorjahr 83 % auf Produkte, die von unabhängigen Lieferanten entweder in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen wurden (2020: 83 %).

### REGIONALE VERTEILUNG DES BESCHAFFUNGS- UND PRODUKTIONSVOLUMENS (IN %)



2021 (2020)

1 Inklusive Naher Osten/Afrika.

HUGO BOSS legt großen Wert auf einen **regional ausbalancierten strategischen Sourcing-Mix**, um auf diese Weise Risiken wie etwa lokale oder regionale Kapazitätsausfälle möglichst minimieren zu können. Der Anstieg des Beschaffungsvolumens in **Asien** im Jahr 2021 resultierte dabei aus dem im Vergleich zum Vorjahr weiter gestiegenen Anteil von Casual- und Athleisurewear im Produktmix, die vorwiegend als Handelsware bezogen werden. Innerhalb Asiens hat HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2021 einen wesentlichen Anteil seines Beschaffungsvolumens reallokiert und damit auch auf pandemiebedingte Produktionsengpässe in einzelnen

Märkten reagiert. Folglich sind **China** und **Vietnam** die bedeutendsten Beschaffungsmärkte innerhalb Asiens und stehen für 17 % bzw. 16 % des globalen Beschaffungs- und Produktionsvolumens (2020: 20 % bzw. 12 %). Mittelfristig verfolgt das Unternehmen im Rahmen wichtiger strategischer Initiativen rund um das Thema **„Nearshoring“** das Ziel, einen zusätzlichen Teil seines Beschaffungsvolumens nach **Europa**, insbesondere in die Türkei, zu verlagern und dessen Anteil am globalen Sourcing-Mix somit weiter zu stärken. Der Erweiterung der eigenen Fertigungskapazitäten am Standort Izmir kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Damit möchte HUGO BOSS künftig noch stärker von der Nähe zu seinem größten Absatzmarkt Europa profitieren. Innerhalb Europas entfällt mit 24 % des globalen Beschaffungs- und Produktionsvolumens bereits heute der Großteil auf die **Türkei** (2020: 23 %). Die Eigenproduktion in Izmir macht dabei aktuell 14 % des globalen Beschaffungs- und Produktionsvolumens aus (2020: 13 %).

## Eigene Produktion als Wettbewerbsvorteil

Im Rahmen seiner Wachstumsstrategie „CLAIM 5“ möchte HUGO BOSS seine Eigenproduktion in den kommenden Jahren deutlich ausweiten. Neben der größeren **Unabhängigkeit von externen Einflüssen** soll die Eigenfertigung in erster Linie dazu dienen, schnell und flexibel auf veränderte Kundenanforderungen reagieren zu können und wichtiges Know-how zur Weiterentwicklung von Produktionstechnologien und Qualitätsstandards zu erlangen. Die fünf **eigenen Produktionsstätten** befinden sich in Izmir (Türkei), Metzingen (Deutschland), Radom (Polen), Morrovalle (Italien) und Coldrerio (Schweiz).

Der weiteren **Stärkung des mit Abstand größten eigenen Produktionsstandorts in Izmir** kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Aktuell werden in Izmir vor allem Produkte der Formalwear wie Anzüge, Sakkos, Hemden und Mäntel sowie Damenkonfektion gefertigt. Dank der in den vergangenen Jahren erfolgten Digitalisierung einer Vielzahl von Produktionsprozessen und Abläufen können die bestehenden Kapazitäten fortan noch flexibler genutzt werden. So wurde bereits 2021 neben der Formalwear auch ein gewisser Anteil an Casualwear-Produkten wie Hosen, Jacken und Jersey-Produkten hergestellt. Zusätzlich plant das Unternehmen, in den kommenden Jahren rund 10 Mio. EUR in den **Kapazitätsausbau und die weitere Digitalisierung** des Standorts zu investieren. In diesem Zuge sollen vor Ort rund 1.000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Dank des Ausbaus der Jersey-Produktionslinien am Standort Izmir wird somit künftig auch in der Eigenproduktion ein **Schwerpunkt auf der Herstellung von Casualwear** liegen. Damit will HUGO BOSS seine Position im wichtigen Casualwear-Bereich zusätzlich stärken und insbesondere dazu beitragen, BOSS als 24/7-Lifestyle-Marke zu etablieren. > **Konzernstrategie, „Product is King“**

Am Produktionsstandort in **Metzingen** werden primär maßgeschneiderte „BOSS Made to Measure“-Anzüge sowie Prototypen und Musterteile produziert. Darüber hinaus wurde dort im Jahr 2021 auch die speziell für den asiatischen Markt entwickelte „Made in Germany“-Kollektion hergestellt, die neben Formalwear- auch erstmals Casualwear-Produkte beinhaltet. In **Radom** und **Morrovalle** werden vor allem Business-Schuhe und Sneaker, in **Coldrerio** „BOSS Made to Measure“-Hemden hergestellt. Zukünftig will HUGO BOSS die Verlagerung der Produktion in Richtung wichtiger Absatzmärkte weiter vorantreiben. Dazu wird das Unternehmen im Jahr 2022 die Veredelung von Jeans und weiteren Denim-Produkten in einer sogenannten „City Factory“ in **Los Angeles** testen.

## Netzwerk erfahrener und spezialisierter Lieferanten

Zur Sicherstellung einer exzellenten Verarbeitungsqualität und einer optimalen Verfügbarkeit seiner Produkte arbeitet HUGO BOSS mit einem umfangreichen **Netzwerk aus erfahrenen und spezialisierten Zulieferbetrieben** zusammen. Im Geschäftsjahr 2021 ist die Anzahl der Zulieferbetriebe für Fertigwaren im Zuge der kontinuierlichen Optimierung des Lieferantenportfolios weiter gesunken. Folglich bezog HUGO BOSS **Fertigwaren** von nunmehr insgesamt 142 externen Zulieferbetrieben (2020: 156), die in 169 Produktionsstätten fertigten (2020: 185). **Rohwaren** bezog das Unternehmen von 341 externen Zulieferern (2020: 315), die in 366 Produktionsstätten fertigten (2020: 338). Der Anstieg im Vergleich zum Vorjahr steht in direktem Zusammenhang mit der Ausweitung der Eigenproduktion am Standort Izmir auf Casualwear-Produkte sowie der allgemeinen Sicherstellung der Warenverfügbarkeit vor dem Hintergrund pandemiebedingter Materialengpässe.

Ziel von HUGO BOSS ist es, **langfristige strategische Partnerschaften** mit Lieferanten aufzubauen und zu pflegen. Im Rahmen dieser langfristigen Zusammenarbeit versteht sich HUGO BOSS auch als Berater, der den Lieferanten bei der Weiterentwicklung und Professionalisierung von Prozessen und Abläufen zur Seite steht. Im Zuge des eigenen „**Manufacturing Excellence**“-Programms investiert HUGO BOSS gezielt in Lieferanten, um gemeinsam eine noch wettbewerbsfähigere Wertschöpfungskette zu schaffen und die Produktionseffizienz weiter zu steigern. Dabei vermittelt HUGO BOSS wichtiges Know-how auf Personal-, Prozess- und Technologieebene wie beispielsweise im Bereich des Qualitäts- und Lean Management. Zur engeren Vernetzung des Unternehmens mit seinen Lieferanten wurde darüber hinaus eine **digitale Kollaborationsplattform** etabliert, die den effizienten und schnellen **Austausch von Produktinformationen mit Lieferanten** ermöglicht.

HUGO BOSS legt großen Wert auf eine **sorgfältige Lieferantenauswahl**, bei der neben ökonomischen Kriterien auch soziale und ökologische Aspekte eine essenzielle Rolle spielen. 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**

# NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit als  
integraler Bestandteil  
der Geschäftstätigkeit

Verstärktes Engagement  
hinsichtlich Klima-  
neutralität, Kreislauf-  
wirtschaft und  
RESPONSIBLE Styles

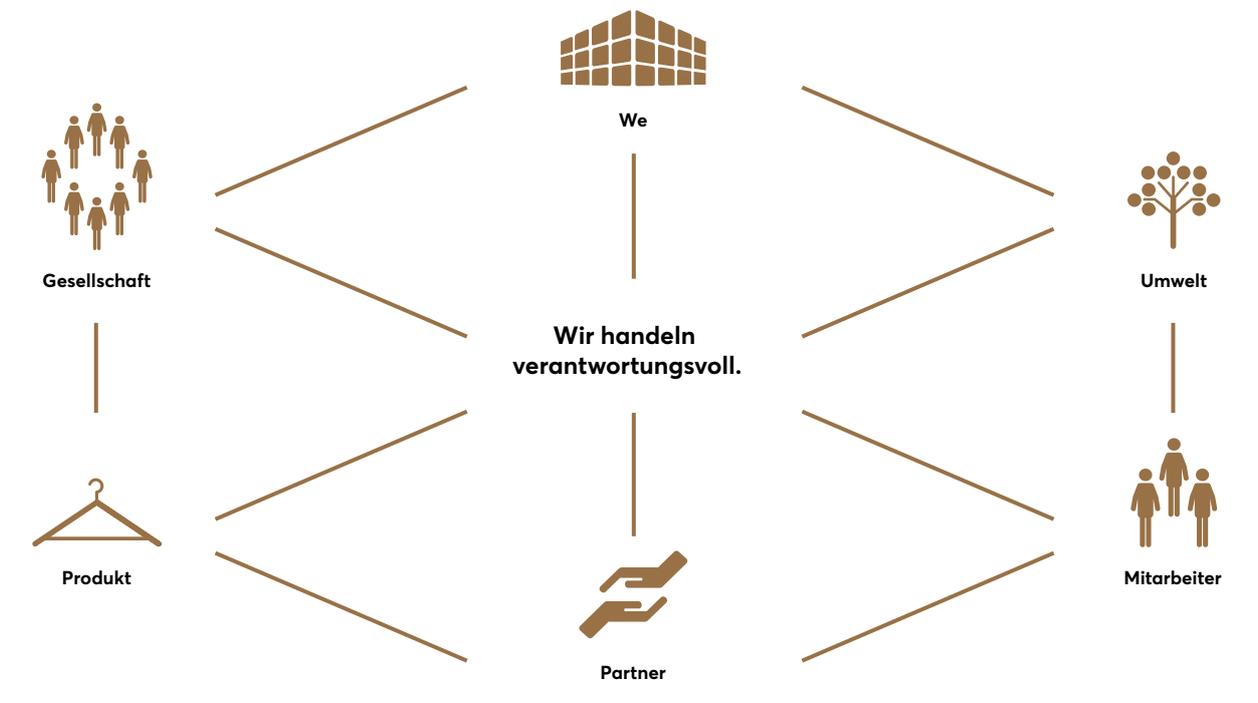
Erneute Aufnahme  
in den Dow Jones  
Sustainability Index  
World und Europe

HUGO BOSS ist sich der ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen seines Handelns entlang der gesamten Wertschöpfungskette bewusst. Ziel der Nachhaltigkeitsaktivitäten ist es, Mehrwert für das Unternehmen, seine Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden, Geschäftspartner und die Gesellschaft zu schaffen und somit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. **Nachhaltiges Wirtschaften** bedeutet für HUGO BOSS, die **traditionell hohe Qualität und Langlebigkeit** seiner Produkte jederzeit zu gewährleisten und gleichzeitig sicherzustellen, dass diese **sozial- und umweltverträglich** hergestellt werden.

HUGO BOSS versteht Nachhaltigkeit als wichtiges Fundament seiner „CLAIM 5“-Strategie und damit als integralen Bestandteil seiner Geschäftstätigkeit. Die ambitionierten Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens sind entsprechend fest in der Konzernstrategie verankert. In diesem Zusammenhang wird das Unternehmen seine vielfältigen Nachhaltigkeitsaktivitäten insbesondere in den Bereichen **Klimaneutralität** und **Kreislaufwirtschaft** intensivieren und dabei auch seine Kunden aktiv miteinbeziehen. Mit seinem klaren Bekenntnis zu Nachhaltigkeit stellt HUGO BOSS folglich auch hier den Kunden und dessen gestiegenen Erwartungen in Bezug auf Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt seines Handelns. Dies soll zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen und auf die Ambition des Unternehmens einzahlen, eine der 100 weltweit führenden Marken zu sein. > [Konzernstrategie](#)

Zur Sicherstellung einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens verfolgt HUGO BOSS einen **ganzheitlichen strategischen Ansatz**, der konzernweit alle wesentlichen Geschäftsprozesse und das Handeln sämtlicher operativer Bereiche bestimmt. Die sechs Handlungsfelder **We, Umwelt, Mitarbeiter, Partner, Produkt** und **Gesellschaft** bilden dabei den organisatorischen Rahmen für das Nachhaltigkeitsprogramm „Today. Tomorrow. Always.“ von HUGO BOSS. Die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Konzerns werden vom Zentralbereich Global Corporate Responsibility and Public Affairs, 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.

## BIS 2030 KLIMANEUTRAL

**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 CO<sub>2</sub>-Emissionen und leistet damit einen direkten Beitrag zum Klimaschutz. Zu den ambitionierten Nachhaltigkeitszielen des Unternehmens gehört, bis 2030 im eigenen Verantwortungsbereich und bis 2045 entlang der gesamten Wertschöpfungskette klimaneutral zu sein. > [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. Das Unternehmen ist davon überzeugt, dass eine integrative Unternehmenskultur eine Quelle für Kreativität, Stärke und Innovation ist. Mit dem klaren Ziel vor Augen, einen aktiven Beitrag zu einer inklusiven und gerechten Welt zu leisten, schuf und besetzte HUGO BOSS erstmals in 2021 die Position des Head of Global Diversity and Inclusion. 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 transparente Vergütungsstruktur, eine wertebasierte und diskriminierungsfreie Unternehmenskultur, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten sowie ein breites Angebot an flexiblen Arbeitsmodellen für eine hohe Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. > **Mitarbeiter und Teams**, > **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 fairen 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**

## 80 % ANTEIL KREISLAUFFÄHIGER PRODUKTE BIS 2030

**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, nachhaltigere 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. Die Speerspitze der Nachhaltigkeitsaktivitäten stellen die besonders nachhaltigen Produkte, die RESPONSIBLE Styles, dar. Sie bestehen zu einem überwiegenden Anteil aus nachhaltigeren Materialien, die nach klar definierten Standards zertifiziert sind. Bereits in 2021 wurde das Ziel, bis 2025 einen Anteil von RESPONSIBLE Styles von 30 % zu erreichen, übertroffen (2021: 31 %). HUGO BOSS hat sich nun zum Ziel gesetzt, den Anteil von RESPONSIBLE Styles bis 2030 auf 60 % zu erhöhen. Mit dem Ziel, Ressourcen und Ökosysteme zu schonen, hat sich HUGO BOSS zudem vorgenommen, die Nutzungsdauer seiner Produkte weiter zu verlängern, Materialkreisläufe zunehmend zu schließen und den Einsatz hochwertiger, recyclingfähiger Materialien zu forcieren. So sollen bis 2030 80 % aller Produkte kreislauffähig sein. 2021 hat HUGO BOSS in diesem Zusammenhang eine Kollektion mit Repurpose Styles auf den Markt gebracht, bei der vorhandene Stoffe einen neuen, hochwertigen Verwendungszweck fanden.

> **Forschung und Entwicklung**

**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. 2021 wurde HUGO BOSS bereits zum fünften Mal in Folge in den **Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World** aufgenommen. Unter anderem hat das Unternehmen in den Kategorien Innovationsmanagement, Risiko- und Krisenmanagement, Steuerstrategie sowie Umwelt- und Sozialberichterstattung jeweils „best in class“ abgeschnitten. Damit zählt HUGO BOSS auch in diesem Jahr zu den drei weltweit am besten bewerteten Unternehmen seiner Branche, die sich für den Index qualifiziert haben. 2021 wurde das Unternehmen zudem zum zweiten Mal in Folge in den **DJSI Europe** aufgenommen.

Anfang 2022 ist HUGO BOSS eine langfristige strategische Partnerschaft mit dem Schweizer Innovationsunternehmen HeiQ Plc eingegangen. Die **Bekleidungstechnologie HeiQ AeonIQ** ermöglicht dabei die Herstellung eines nachhaltigen, kreislauffähigen und recycelbaren Zellulosegarns. Dies wiederum bietet HUGO BOSS die Möglichkeit, die derzeit verwendeten Polyester- und Nylonfasern durch das Zellulosegarn AeonIQ, das während seines Wachstums Kohlenstoff aus der Atmosphäre bindet, zu ergänzen beziehungsweise zu ersetzen. Damit will das Unternehmen dazu beitragen, landwirtschaftliche Flächen zu erhalten, die Wasserverschmutzung zu reduzieren und die Modeindustrie zu dekarbonisieren. Die im Rahmen der Partnerschaft getätigte Investition in HeiQ AeonIQ steht damit in perfektem Einklang mit den ehrgeizigen Nachhaltigkeitsambitionen von HUGO BOSS.

2021 hat HUGO BOSS zudem erstmalig einen **Konsortialkredit mit Nachhaltigkeitsbezug** abgeschlossen. Der Kredit ist als Sustainable Finance klassifiziert und erfüllt damit wichtige ESG-Kriterien. Entsprechend der Erreichung von durch HUGO BOSS definierten Zielwerten für vier ESG-Kennzahlen wird der Zinssatz jährlich angepasst. Die erste Anpassung erfolgt 2023 auf Basis der Zielerreichung 2022. Berücksichtigt werden die Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen, der Anteil von Frauen in Führungspositionen, faire Arbeitsbedingungen bei Lieferanten sowie die Verwendung nachhaltigerer Baumwolle. Dies ist das erste Finanzierungsinstrument von HUGO BOSS, das an Nachhaltigkeitskriterien gekoppelt ist. > **Finanzlage, Kapitalstruktur und Finanzierung**

# ZUSAMMENGEFASSTE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

Erklärung fasst  
wesentliche Angaben  
zu nichtfinanziellen  
Aspekten zusammen

Sieben 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 könnten. 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**

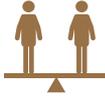
## Beschreibung des Geschäftsmodells

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. Eine Überprüfung der Wesentlichkeitsanalyse durch HUGO BOSS im Jahr 2021 hat ergeben, dass die Sachverhalte „Verantwortungsvoller Einsatz von Chemikalien in der Produktion“ sowie „Gesundheitsschutz“ nicht länger als wesentlich im Sinne des § 289c (3) HGB zu betrachten und folglich nicht weiter Bestandteil der nichtfinanziellen Erklärung sind. Darüber hinaus und im Einklang mit den Zielen der neuen Wachstumsstrategie „CLAIM 5“ von HUGO BOSS wird der im Vorjahresbericht enthaltene Sachverhalt „Kundenzufriedenheit“ fortan in den breiter gefassten Sachverhalt „Markenstärke“ integriert. > **Konzernstrategie**

### ASPEKTE UND WESENTLICHE SACHVERHALTE

				
<b>Umweltbelange</b>	<b>Arbeitnehmerbelange</b>	<b>Sozialbelange</b>	<b>Achtung der Menschenrechte</b>	<b>Bekämpfung von Korruption und Bestechung</b>
Klimaschutz in der Produktion	Arbeitgeberattraktivität	Markenstärke Datenschutz	Menschenrechte und Arbeitsstandards in der Produktion Sicherheit am Arbeitsplatz in der Produktion	Vermeidung von Korruption und wettbewerbs-schädigendem Verhalten

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

## Umweltbelange

### Klimaschutz in der Produktion

In der globalen Textil- und Bekleidungsindustrie entstehen CO<sub>2</sub>-Emissionen vor allem 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 Corporate Responsibility and Public Affairs** 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) strebt HUGO BOSS gemeinsam mit anderen Unternehmen der Modeindustrie nach einem Netto-Null bei klimaschädlichen Emissionen bis zum Jahr 2050. Im Rahmen seiner „CLAIM 5“-Strategie hat sich HUGO BOSS in diesem Zusammenhang das Ziel gesetzt, **bis 2030 im eigenen Verantwortungsbereich und bis 2045 entlang der gesamten Wertschöpfungskette klimaneutral** zu sein.

## 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 Umweltanforderungen** ist fester Bestandteil der Lieferantenverträge. Zusätzlich beschreibt die von HUGO BOSS auf der Unternehmenswebsite veröffentlichte **Umweltpolitik** eine Vielzahl von Umweltschutzgrundsätzen sowohl für die eigenen Produktionsstätten als auch für die der Zulieferer. Dabei reflektiert sie die vom Unternehmen im Rahmen der Fashion Industry Charter for Climate Action verfolgten Aktivitäten und Ziele. Auch der **Lieferantenverhaltenskodex** des Unternehmens enthält umfassende Richtlinien zur Einhaltung von Umweltschutzauflagen. 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 CO<sub>2</sub>-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. Um die Umwelteinflüsse der Partner transparenter und messbarer zu machen, hat HUGO BOSS mit weiteren Unternehmen im Jahr 2021 ein **Resource Efficiency Module (REM)** entwickelt, das den Lieferanten eine Erfassung ihrer Verbrauchsdaten ermöglicht und die Reduktion schädlicher Emissionen unterstützen soll.

Auch mittels geeigneter **Schulungen** will das Unternehmen seine Lieferanten regelmäßig zu Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen informieren und auf die Etablierung standardisierter Energie- und Umweltmanagementsysteme hinwirken. So hat HUGO BOSS im Jahr 2021 in Zusammenarbeit mit der UNFCCC sowie

weiteren Organisationen und Unternehmen das öffentlich zugängliche, webbasierte „**Climate Action Training**“ entwickelt, das die Lieferanten bei der Erreichung der durch die UNFCCC vorgeschriebenen Ziele unterstützen soll. Auch im Jahr 2021 konnten – angesichts internationaler Reisebeschränkungen im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie und zum Schutz aller Beteiligten – Audits und Präsenzs Schulungen nur in geringem 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 CO<sub>2</sub>-lastige Prozesse beinhalten. Dennoch spielt die Reduktion der Energieverbräuche und CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-Emissionen** an den eigenen Produktionsstandorten setzt das Unternehmen vor allem auf den Einsatz energieeffizienter Technologien, die Modernisierung und Erneuerung technischer Anlagen sowie eine Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien. So bezieht HUGO BOSS bereits seit dem Jahr 2020 in sämtlichen eigenen Werken seine Energie aus erneuerbaren Quellen. Des Weiteren plant das Unternehmen die Inbetriebnahme einer Photovoltaikanlage an der Produktionsstätte in Izmir (Türkei) in der ersten Jahreshälfte 2022. Die im Rahmen des eigenen Umweltmanagements gewonnenen Erkenntnisse sollen dem Unternehmen helfen, gemeinsam mit seinen Lieferanten in den kommenden Jahren weitere Fortschritte bei der Reduzierung der Umwelt- und Klimaauswirkungen in der Lieferkette zu erzielen.

## Leistungsindikatoren

Auf dem Weg zur Klimaneutralität verfolgt HUGO BOSS weiterhin seine wissenschaftlich fundierten und von der Science Based Target Initiative anerkannten Reduktionsziele: So will das Unternehmen seine **eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen** bis zum Jahr 2030 effektiv, d.h. ohne zusätzliche Kompensation, um mindestens 51 % reduzieren (Basisjahr: 2018). Aufgrund der steigenden Anforderungen, die die UNFCCC an die Unterzeichner der Fashion Industry Charter for Climate Action stellt, wird HUGO BOSS seine Klimaziele im Jahr 2022 überarbeiten und seine Ambitionen entsprechend erhöhen. Das Unternehmen rechnet damit, dass aufgrund der spürbaren Erholung der Geschäftstätigkeit im Jahr 2021 die eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen über dem Vorjahreswert lagen, im Vergleich zum Basisjahr 2018 jedoch erneut eine Reduktion erzielt werden konnte (2020: Rückgang um 36 % gegenüber Basisjahr 2018). Die Veröffentlichung des im Jahr 2021 erzielten Fortschritts und weitere Informationen zur Klimastrategie und zu den Klimazielen von HUGO BOSS sind dem Nachhaltigkeitsbericht 2021 zu entnehmen.

# 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. Für HUGO BOSS ist es deshalb von zentraler Bedeutung, seine Position im internationalen Wettbewerb um die qualifiziertesten Mitarbeiter weiter zu stärken. Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität setzt das Unternehmen neben einer fairen und wertebasierten Unternehmenskultur vor allem auf die Förderung der **Vielfalt (Diversity)** in der Organisation, **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 14.000 Mitarbeiter an das Unternehmen nachhaltig erhöht werden.

### Maßnahmen

Für HUGO BOSS zählen neben der Förderung der Vielfalt in der Belegschaft auch die systematische Fort- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter sowie die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu den strategischen Prioritäten innerhalb des Personalmanagements. > [Mitarbeiter und Teams](#)

**Vielfalt** ist bei HUGO BOSS als international agierendem Unternehmen ein elementarer Bestandteil der Unternehmenskultur. Allen Mitarbeitern sollen ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld und Chancengleichheit garantiert werden. HUGO BOSS legt zudem einen wichtigen Schwerpunkt auf die Förderung eines integrativen Umfelds des Vertrauens und der Zugehörigkeit, da der Konzern die Individualität jedes Mitarbeiters und eine Kultur der Vielfalt als wesentliche Faktoren für den Unternehmenserfolg sieht. Um der Wichtigkeit des Themas auch aus organisatorischer Sicht Rechnung zu tragen, wurde die Stelle des **Head of Global Diversity and Inclusion** etabliert und im Jahr 2021 erfolgreich besetzt. Die Head of Global Diversity and Inclusion soll sich wichtigen Belangen der Diversität bei HUGO BOSS widmen und weitere Fortschritte erzielen. So etwa wurde im Jahr 2021 erstmals eine Umfrage zur Erfassung der Wahrnehmung der Mitarbeiter in Bezug auf die gelebte Vielfalt im Unternehmen an insgesamt 30 Standorten durchgeführt, auf deren Basis konkrete Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Integration bei HUGO BOSS entwickelt wurden. Fortschritte sollen folglich insbesondere in den Bereichen „Integrative Führung“, „Diversity und Inklusionstrainings“ und „Gender Empowerment“ erzielt werden. Eine interne Task Force soll die Umsetzung der identifizierten Maßnahmen sowie weitere Themen in Bezug auf Inklusion und Vielfalt bei HUGO BOSS kontinuierlich vorantreiben.

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. Im Jahr 2021 fand eine Überarbeitung des EDP statt, mit dem Ziel, dieses zusammen mit dem LDP perspektivisch konzernweit zu etablieren. Eine Durchführung von EDP und LDP im internationalen Kontext ist erstmals im Frühjahr 2022 geplant, nachdem dieses bislang lediglich in Deutschland sowie Mitarbeitern an ausgewählten internationalen Standorten zur Verfügung stand. Den Mitarbeitern des Konzerns 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 Arbeitsplatzanweisungen feste Bestandteile bei der Einführung gewerblicher Mitarbeiter. Während das Angebot an Online-Präsenztrainings und E-Learnings im Zuge der Pandemie weiter an Bedeutung gewonnen hat, konnten Präsenzveranstaltungen im abgelaufenen Geschäftsjahr nur in begrenztem Umfang durchgeführt werden.

Zur prozess- und systemseitigen Unterstützung bei der Schaffung individueller Entwicklungsmöglichkeiten hat HUGO BOSS in den vergangenen Jahren den **„Performance & Development Dialog“ (PDD)** erfolgreich etabliert. Ein Onlinetool erfasst dabei die Daten rund um die Leistungsbeurteilung, Potenzialeinschätzung und Entwicklungsplanung der Mitarbeiter und soll, auch durch die Darstellung von mehrdimensionalem Feedback, eine größtmögliche Objektivität gewährleisten. Ziel des PDD ist es, eine höhere Transparenz vor allem hinsichtlich möglicher abteilungs- und länderübergreifender Entwicklungspfade innerhalb des Konzerns zu schaffen, um Mitarbeiter optimal einzusetzen und Talente möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden. Neben sämtlichen Verwaltungsmitarbeitern steht der PDD seit dem Jahr 2021 zudem HUGO BOSS Mitarbeitern im eigenen Einzelhandel zur Verfügung.

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. Darüber hinaus hat HUGO BOSS bereits im Vorjahr das **hybride Arbeitskonzept „Threedom 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. Ähnliche Modelle wurden zudem auch bereits in weiteren Konzerngesellschaften etabliert.

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. Die im Bau befindliche unternehmenseigene **Kindertagesstätte** soll in der zweiten Jahreshälfte 2022 öffnen. 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 2021 mehrfach ausgezeichnet. Bei der jährlichen Befragung des Instituts Trendence zählte das Unternehmen bei relevanten Zielgruppen erneut zu den **Top 100 der attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands**. In der Studie „**Working in Fashion 2021**“ der deutschen Branchenzeitschrift TextilWirtschaft verzeichnete HUGO BOSS den fünften Platz (2020: dritter Platz). Besonders gut war dabei das Abschneiden in den Kategorien Mobiles Arbeiten und Gehaltsniveau. In beiden Kategorien erreichte das Unternehmen jeweils den zweiten Platz. Zudem zählte HUGO BOSS auf Basis einer unabhängigen Studie in Zusammenarbeit von Statista und der Financial Times im Jahr 2021 europaweit erneut zu den Top 100 Diversity Leaders.

## 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. Zudem stellt die Mitarbeiterzufriedenheit bei HUGO BOSS eine wichtige Komponente innerhalb des Long-Term-Incentive-Programms (LTI) als Teil der Vorstandsvergütung dar. Bei einer konzernweiten Beteiligungsquote von 62 % stieg die **Gesamtzufriedenheit** im Jahr 2021 auf 76 % (2020: Gesamtzufriedenheit von 72 % bei einer Beteiligungsquote von 70 %). Damit hat das Unternehmen sein Ziel, die konzernweite Gesamtzufriedenheit bis zum Jahr 2025 auf 75 % zu erhöhen, bereits vorzeitig erreicht. Dieses Niveau möchte HUGO BOSS auch zukünftig mindestens halten. In der HUGO BOSS AG erhöhte sich die Gesamtzufriedenheit auf 83 % (2020: 82 %). Mitarbeiter lobten insbesondere die faire und offene Unternehmenskultur.

## Sozialbelange

### Markenstärke

Für HUGO BOSS ist die **Stärke seiner Marken – BOSS und HUGO** – eine zentrale Voraussetzung für den langfristigen Unternehmenserfolg. Insbesondere in Zeiten hoher Wettbewerbsdichte und stetig steigender Kundenanforderungen gewinnt die Stärkung der Marken maßgeblich an Bedeutung. Im Rahmen seiner Wachstumsstrategie „CLAIM 5“ zielt HUGO BOSS auf eine nachhaltige Steigerung der Markenstärke in den kommenden Jahren ab, mit dem Ziel, die Wahrnehmung und Relevanz von BOSS und HUGO vor allem bei jüngeren Zielgruppen wesentlich zu erhöhen. Die Steigerung der Markenstärke soll dabei vor allem durch die Umsetzung strategischer Initiativen zur Steigerung von Markenbegehrlichkeit, Markenwahrnehmung und Markenwert erzielt werden. > **Konzernstrategie**

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

## Ziele

HUGO BOSS hat die Stärkung der Marken fest in seiner „CLAIM 5“-Strategie verankert. Das Unternehmen hat die Ambition, **eine der 100 weltweit führenden Marken** zu sein, und strebt deshalb danach, die Stärke von BOSS und HUGO in den kommenden Jahren deutlich zu erhöhen.

## Maßnahmen

Im Rahmen von „**CLAIM 5**“ richtet HUGO BOSS sämtliche strategischen Initiativen eng an seinen Kunden und deren Bedürfnissen aus. Im Einklang mit dem Claim „Boost Brands“ hat das Unternehmen im Jahr 2021 damit begonnen, den globalen **Markenauftritt** von BOSS und HUGO zu erneuern, um die Relevanz der Marken deutlich zu erhöhen. Mit dem Ziel, die Bedeutung der Marken insbesondere bei jüngeren Zielgruppen zu stärken und ihr volles Potenzial auszuschöpfen, will HUGO BOSS auch seine **Marketingaktivitäten** in den kommenden Jahren deutlich ausweiten und dabei einen Schwerpunkt auf digitale Medien und außergewöhnliche Kooperationen legen. Im Jahr 2021 hat das Unternehmen in diesem Zusammenhang etwa den Launch der zweiten BOSS x Russell Athletic-Kollektion im Rahmen eines kombinierten Offline-/Online-Events zelebriert und dank einer umfangreichen Aktivierung in den sozialen Medien eine hohe Reichweite generieren können. Unter dem Claim „Product is King“ verfolgt HUGO BOSS zudem die Ambition, seine Position im wichtigen Casualwear-Bereich weiter zu stärken und BOSS als **24/7-Lifestyle-Marke** zu etablieren. Gleichzeitig soll HUGO mit modernen und kommerziellen Produkten als **erster Berührungspunkt** vor allem für jüngere Kundengruppen dienen. Auch die Aufwertung des Kundenerlebnisses spielt bei der Stärkung der Marken eine entscheidende Rolle. So sollen im Rahmen des Claims „Rebalance Omnichannel“ sowohl die digitalen als auch die stationären Kundenkontaktpunkte gestärkt und zu Erlebnisorten werden. In diesem Zusammenhang wird Anfang 2022 ein umfassender Relaunch des eigenen **Online-Flagshipstores hugoboss.com** erfolgen, um das digitale Kundenerlebnis weiter zu verbessern und den neuen Auftritt von BOSS und HUGO auch online erlebbar zu machen. Gleichzeitig plant das Unternehmen im ersten Halbjahr 2022 die Eröffnung eines **Flagshipstores auf der Oxford Street in London**, der mit einem neuen Storekonzept das Einkaufserlebnis, insbesondere in Bezug auf Emotionalisierung und Digitalisierung, spürbar verbessern soll. Das neue Storekonzept wurde bereits im Jahr 2021 in ersten Stores in Deutschland und den Vereinigten Arabischen Emiraten implementiert. > [Konzernstrategie](#)

Die **Messung der Markenstärke** erfolgt bei HUGO BOSS im Rahmen einer systematischen Auswertung, bei der sowohl kurz- und mittelfristige Trends zu Markenbegehrlichkeit und Markenwahrnehmung als auch die langfristige Entwicklung des Markenwerts erfasst und analysiert werden. Zur Bewertung von **Markenbegehrlichkeit** und **Markenwahrnehmung** erfasst das Unternehmen kontinuierlich Umfang und Tonalität der Interaktionen von BOSS und HUGO in den sozialen Medien und bei gängigen Suchmaschinen. Darüber hinaus führt HUGO BOSS regelmäßig entsprechende Befragungen unter relevanten Zielgruppen durch. Bei der Evaluierung der Entwicklung des **Markenwerts** geht es vor allem um die Performanceanalyse von BOSS und HUGO im globalen Wettbewerb, wobei neben der Bedeutung der Marke für den Kunden auch Elemente wie etwa der finanzielle Ausblick berücksichtigt werden. Bei der Realisierung der Ambition des Unternehmens, eine der 100 weltweit führenden Marken zu sein, wird HUGO BOSS in den kommenden Jahren eng mit der globalen Markenberatungsagentur Interbrand zusammenarbeiten und sich auf die Entwicklung des Best Global Brand Ranking fokussieren.

Neben den Instrumenten zur Messung der Markenstärke bildet das unternehmensinterne **Kundenerfahrungsmanagement (Customer Experience Management, CEM)** ein weiteres wichtiges Element bei der Ermittlung und Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Hierbei erfolgt eine fortlaufende Erfassung von direktem Kundenfeedback zum Einkaufserlebnis und zu den Produkten von BOSS und HUGO. Dieses wird kontinuierlich aggregiert, ausgewertet und den relevanten Entscheidungsträgern des Unternehmens tagesaktuell zur Verfügung gestellt.

## Leistungsindikatoren

Bei der Auswertung der mittels des CEM gewonnenen Daten bildet der **NPS (Net Promoter Score)** die wichtigste Kennzahl. Dieser misst die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde eine Weiterempfehlung für die Marken BOSS und HUGO aussprechen wird, und liefert dem Unternehmen folglich wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die Markenwahrnehmung. Im Jahr 2021 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. Weitere Informationen zum NPS sind dem Nachhaltigkeitsbericht 2021 zu entnehmen.

In den kommenden Jahren soll zudem die **Positionierung von HUGO BOSS im jährlichen Interbrand-Ranking** die erzielten Fortschritte bei der Erhöhung der Markenstärke, insbesondere in Bezug auf den Markenwert, sichtbar machen.

## Datenschutz

Datenschutz hat zum Ziel, das **Recht auf informationelle Selbstbestimmung des Einzelnen** zu gewährleisten. Aufgrund des starken Fokus auf die weitere Digitalisierung des Geschäftsmodells gewinnt Datenschutz 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 der 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 der regelmäßigen Dokumentation digitaler Vertraulichkeitsverpflichtungen werden die Mitarbeiter des Konzerns für datenschutzrechtliche Fragen sensibilisiert. So ist von allen Mitarbeitern mit PC-Zugang regelmäßig ein **umfassendes E-Learning-Programm zum Datenschutz** zu absolvieren. Dieses soll das Bewusstsein für den Umgang mit personenbezogenen Daten, insbesondere vor dem Hintergrund der Bestimmungen der EU-Datenschutz-Grundverordnung, kontinuierlich stärken. Zudem 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 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 2021 **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 gesamtgesellschaftlich 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. 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 Corporate Responsibility and Public Affairs** 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 Beschwerdemechanismus direkt an die verantwortlichen Ansprechpartner von HUGO BOSS oder an einen externen, weisungsfreien **Ombudsmann** wenden. Zusätzlich wurde im Jahr 2021 ein **Whistleblowing-Portal** etabliert, das den Mitarbeitern und Beschäftigten auf Lieferantenseite die Möglichkeit bietet, vertraulich und anonym auf Fehlverhalten und Straftaten im Unternehmen hinzuweisen. Im Falle von Verstößen erfolgen Aufklärung, Ahndung und Maßnahmen-ergreifung 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. Der Kodex ist aktuell in 23 Sprachen auf der Unternehmenswebsite einsehbar. Für die eigenen Mitarbeiter gelten entsprechend der **HUGO BOSS Verhaltenskodex** sowie die öffentlich einsehbare **HUGO BOSS Human Rights Policy**. Letztere wurde im Jahr 2021 unter anderem um die Themen Anti-Diskriminierung und schutzbedürftige Gruppen erweitert und ist fortan, neben Englisch und Deutsch, auch auf Türkisch, Polnisch und Italienisch verfügbar.

Zur weiteren Überwachung und Wahrung menschenrechtlicher und umweltbezogener Sorgfaltspflichten in der Lieferkette hat HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2021 zudem die Position des **Senior Human Rights Manager** geschaffen. Zu dessen Aufgaben soll auch die Überwachung der unternehmensweiten Einhaltung des nationalen **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes** gehören, das im Jahr 2023 in Kraft tritt. Eine bereichsübergreifende Projektgruppe hat im abgelaufenen Geschäftsjahr eine erste rechtliche Einschätzung des Gesetzes vorgenommen und im Zuge dessen potenzielle Risiken identifiziert, die bis zum Inkrafttreten des Gesetzes entsprechend minimiert werden sollen.

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. Darüber hinaus ist HUGO BOSS seit 2021 Mitglied des „**International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry**“, der Nachfolgeorganisation des Bangladesh Accords, in der das Unternehmen bereits seit 2016 Mitglied war. Der International Accord stellt eine unabhängige, rechtsverbindliche Vereinbarung zwischen Unternehmen und Gewerkschaften dar, die sich gemeinsam für höhere Sicherheits- und Gesundheitsstandards, die Unterstützung von Arbeitnehmerrechten sowie eine erhöhte Transparenz in der weltweiten Bekleidungsindustrie einsetzen.

Als verantwortungsvoller Arbeitgeber misst HUGO BOSS zudem der betrieblichen Sicherheit seiner Mitarbeiter sehr hohe Bedeutung bei. Dies drückt sich insbesondere in hohen Standards hinsichtlich der 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 im Lieferantenverhaltenskodex festgelegten 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. Beide Trainingsmaßnahmen werden – auch bedingt durch die anhaltenden Einschränkungen im Zuge der Pandemie – überwiegend online durchgeführt, während physische Trainings und Schulungen in der Regel lediglich anlassbezogen abgehalten werden.

## Leistungsindikatoren

Die Eigenfertigung erfolgte 2021 an fünf Produktionsstandorten in fünf europäischen Ländern. Daneben stand HUGO BOSS im Jahr 2021 in einem aktiven Geschäftsverhältnis mit 169 externen Fertigwarenproduktionsstätten in 26 Ländern (2020: 185 Produktionsstätten in 26 Ländern). Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr reflektiert dabei vor allem strategische Maßnahmen zur kontinuierlichen Optimierung des Lieferantenportfolios. Im Berichtszeitraum wurden **68 Audits** in 55 bestehenden Fertigwarenproduktionsstätten (inklusive der eigenen Produktionsstandorte) durchgeführt (2020: 76 Audits in 71 Produktionsstätten). Festgestellte Verstöße bezogen sich im Jahr 2021 hauptsächlich auf den Bereich Social Compliance Management. > **Beschaffung und Produktion**

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 2021 belief sich dieser Anteil auf 99 % (2020: 96 %).

## 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. Zusätzlich werden sämtliche wesentlichen Entwicklungen im Bereich Compliance dem Prüfungsausschuss in einem jährlichen Bericht zur Verfügung gestellt.

#### Ziele

Das Compliance-Management bei HUGO BOSS zielt auf ein **konzernweit rechtskonformes Verhalten** ab. So sollen Rechtsverletzungen wie etwa Korruptions-, Bestechungs- und Kartellrechtsverstöße 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. So wurde der Verhaltenskodex im Jahr 2021 umfassend überarbeitet und durch zusätzliche Inhalte, unter anderem in den Bereichen Nachhaltigkeit, Diversity sowie IT-Sicherheit, ergänzt. Zudem unterzieht das Unternehmen seine interne Beschaffungsrichtlinie aktuell einer Überarbeitung, mit dem Ziel, diese im Jahr 2022 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. Seit 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 **Online-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 sowie im unternehmensweiten Intranet. Zusätzlich wurde im Jahr 2021 ein **Whistleblowing-Portal** etabliert, das die Möglichkeit bietet, vertraulich und anonym auf Fehlverhalten und Straftaten im Unternehmen hinzuweisen.

## 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 gegenläufige Auffassung und legte dementsprechend Beschwerde beim zuständigen Beschwerdeausschuss ein, die jedoch im Sommer 2021 mit drei zu zwei Richterstimmen abgewiesen wurde. Um weiter alle Rechte zu wahren und aufgrund der knappen Entscheidung des Beschwerdeausschusses macht HUGO BOSS derzeit seine Rechte beim „Danish Maritime and Commercial High Court“ geltend. Mit einer abschließenden Entscheidung in diesem Fall ist nicht vor 2023 zu rechnen. Ein Bußgeld wurde bisher nicht verhängt. Darüber hinaus wurden im Unternehmen im Jahr 2021 **keine weiteren Verstöße** im Sinne von behördlich oder gerichtlich festgestellten Rechtsverletzungen durch Korruptions-, Bestechungs- und Kartellfälle bekannt (2020: keine Verstöße).

## EU-Taxonomie

Der von der Europäischen Kommission im Jahr 2019 vorgestellte European Green Deal enthält das Ziel, bis 2050 in der Europäischen Union die Nettoemissionen von Treibhausgasen auf null zu reduzieren. Zentraler Bestandteil ist dabei die EU-Taxonomie, ein **Klassifizierungssystem zur Definition „ökologisch nachhaltiger“ Geschäftsaktivitäten**. Ziel ist es, auf Basis definierter Anforderungen EU-weit Wirtschaftsaktivitäten hinsichtlich ihres Beitrags zu sechs definierten Umweltzielen zu klassifizieren, um Kapitalströme in Richtung nachhaltiger Investitionen zu lenken: (1) „Klimaschutz“, (2) „Anpassung an den Klimawandel“, (3) „nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen“, (4) „Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft“, (5) „Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung“ und (6) „Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme“.

Die EU-Taxonomie verpflichtet Unternehmen im Rahmen der nichtfinanziellen Erklärung zur **Berichterstattung** über ihre taxonomiekonformen, sprich ökologisch nachhaltigen Wirtschaftstätigkeiten. Für das Geschäftsjahr 2021 erstreckt sich die Berichtspflicht auf die beiden klimabezogenen Ziele (1) und (2), da bisher nur für diese Ziele Kriterien definiert wurden. Zudem wurden für das erste Berichtsjahr Erleichterungen gewährt, die die Berichterstattung auf die Angabe des Anteils der taxonomiefähigen und nicht taxonomiefähigen Wirtschaftsaktivitäten

bezogen auf die **Umsatzerlöse, Investitionen (CapEx) und operativen Aufwendungen (OpEx)** sowie auf darauf bezogene ausgewählte qualitative Angaben begrenzen. Taxonomiefähig sind solche Unternehmensaktivitäten, die mit der jeweiligen Aktivitätsbeschreibung gemäß EU-Taxonomie, unabhängig von der Erfüllung der technischen Bewertungskriterien, übereinstimmen. Bei den im Folgenden gemachten Angaben wurde der aktuelle Stand der Interpretation der Regulatorik zur EU-Taxonomie, die zum Zeitpunkt der Erstellung dieser nichtfinanziellen Erklärung als grundsätzlich dynamisch einzustufen war, zugrunde gelegt.

Die bisher im Zusammenhang mit der EU-Taxonomie veröffentlichten delegierten Rechtsakte zu den beiden Klimazielen decken nur eine begrenzte Anzahl von Sektoren und unternehmerischen Aktivitäten ab. So konzentriert sich die Taxonomie-Verordnung derzeit primär auf die Sektoren, die innerhalb Europas für den größten Ausstoß von CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich sind. Auch für **Unternehmen des globalen Bekleidungsmarkts** und deren primäre wirtschaftliche Aktivitäten liegen bisher keine konkreten Taxonomie-Kriterien vor. Daher sind auch die wirtschaftlichen Aktivitäten von HUGO BOSS und damit der Umsatz dieser Aktivitäten sowie CapEx und OpEx in Verbindung mit diesen Aktivitäten bisher weitestgehend nicht von der Taxonomie erfasst und aufgrund dessen für das Geschäftsjahr 2021 größtenteils als nicht taxonomiefähig einzustufen. Unter den im Rahmen der bereits in Kraft getretenen delegierten Rechtsakte für die beiden Klimaziele aufgeführten wirtschaftlichen Aktivitäten finden sich jedoch sogenannte Querschnittsaktivitäten, die für HUGO BOSS zwar nicht umsatzgenerierend, jedoch grundsätzlich von Relevanz sind, auch wenn sie nicht in direktem Zusammenhang mit der primären Geschäftstätigkeit stehen. Die **Identifikation der für HUGO BOSS relevanten Querschnittsaktivitäten** erfolgte dabei im Rahmen eines bereichsübergreifenden Projekts zur Umsetzung der Anforderungen der EU-Taxonomie. Grundlage bildete die in den Anhängen zur delegierten Verordnung zu den zwei Klimazielen aufgeführte Aktivitätenübersicht. Während sich der Anteil der taxonomiefähigen Umsätze im Geschäftsjahr 2021 folglich auf 0 % beläuft, sind die taxonomiefähigen Anteile der Querschnittsaktivitäten an den CapEx und OpEx für das Geschäftsjahr 2021 zu ermitteln und zu berichten.

HUGO BOSS hat die als grundsätzlich **taxonomiefähig einzustufende CapEx** im Zusammenhang mit den Querschnittsaktivitäten für das Geschäftsjahr 2021 ermittelt. Dabei wurden beispielsweise Investitionen im Zusammenhang mit der für die erste Jahreshälfte 2022 geplanten Inbetriebnahme einer Photovoltaikanlage an der Produktionsstätte in Izmir (Türkei) oder für den Neubau der Kindertagesstätte am Firmensitz in Metzingen (beides zuzuordnen der Sektion „Gebäude und angrenzende Aktivitäten“ des Abschnitts 7 des Annexes I der delegierten Verordnung zu den zwei Klimazielen) als grundsätzlich taxonomiefähige CapEx klassifiziert. Grundlage der Erhebung bildeten Daten des Konzern-Controllings und des Konzern-Rechnungswesens sowie Abfragen bei wesentlichen Konzerngesellschaften, die im weiteren Verlauf der Datenerhebung den entsprechenden Querschnittsaktivitäten zugeordnet wurden. In Summe sind die für 2021 als taxonomiefähig einzustufenden CapEx in Relation zu den im abgelaufenen Geschäftsjahr insgesamt angefallenen CapEx von 257 Mio. EUR („Nenner“) als **unwesentlich** einzustufen (weniger als 5 % der insgesamt angefallenen CapEx) und werden folglich nicht berichtet. Per Definition umfassen die bei der Berechnung des Nenners zugrunde zu legenden CapEx im Wesentlichen Zugänge an Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten vor Abschreibungen und Neubewertungen sowie Zugänge an Nutzungsrechten aus langfristigen Leasingverhältnissen. Der ausgewiesene Betrag ist überleitbar zu den im Zusammengefassten Lagebericht unter Finanzlage sowie im Konzernabschluss unter der Anhangsziffer 9 gemachten Angaben.

Die gemäß Definition der EU-Taxonomie bei der Berechnung des Nenners **zugrunde zu legenden OpEx** umfassen im Wesentlichen direkte Kosten, die sich auf Forschung und Entwicklung, Gebäudesanierungsmaßnahmen, kurzfristiges Leasing, Wartung und Reparatur beziehen. Der überwiegende Teil der OpEx von HUGO BOSS, etwa in Bezug auf Vertriebs- und Marketingaufwendungen, allgemeinen Verwaltungsaufwand oder Logistikaufwendungen, bleibt bei dieser Definition folglich unberücksichtigt. In Summe belaufen sich die gemäß Definition der EU-Taxonomie im Geschäftsjahr 2021 zugrunde zu legenden OpEx („Nenner“) auf 87 Mio. EUR. Grundlage der Erhebung bildeten auch hier Daten des Konzern-Controllings sowie des Konzern-Rechnungswesens. In Relation zu den im Geschäftsjahr 2021 insgesamt angefallenen OpEx in Höhe von 1.493 Mio. EUR (überleitbar zu den in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung dargestellten operativen Aufwendungen) stuft HUGO BOSS diese OpEx als **unwesentlich** ein. Folglich wird, im Einklang mit den Ausführungen im Annex I der delegierten Verordnung zu Artikel 8 der EU-Taxonomie, auf eine Ermittlung und Berichterstattung der taxonomiefähigen OpEx für das Geschäftsjahr 2021 verzichtet.

Für den Fall, dass für das **Geschäftsjahr 2022** technische Bewertungskriterien für die übrigen vier Umweltziele vorliegen und entsprechend anzuwenden sind, geht HUGO BOSS davon aus, insbesondere in Bezug auf das für die globale Bekleidungsindustrie besonders relevante Umweltziel (4) „Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft“ für 2022 taxonomiefähige bzw. -konforme Anteile an Umsatz, CapEx und OpEx ausweisen zu können.

# GESAMTWIRTSCHAFT- LICHE LAGE UND BRANCHENENTWICKLUNG

Auswirkungen der COVID-19-Pandemie prägen Entwicklung der Weltwirtschaft

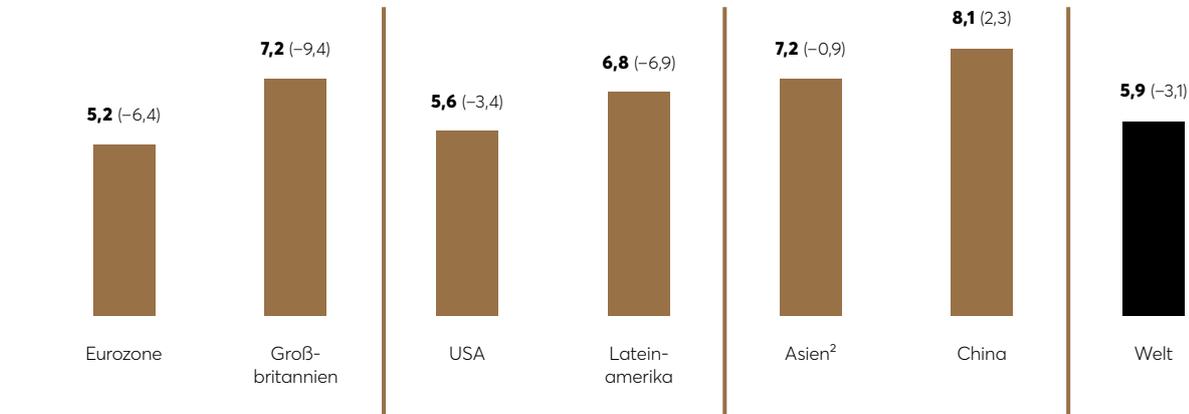
Spürbare konjunkturelle Erholung in vielen wichtigen Märkten

Branchenumsätze kehren weitestgehend zu Vor-Pandemie-Niveau zurück

## Gesamtwirtschaftliche Lage

Im Geschäftsjahr 2021 war die gesamtwirtschaftliche Lage weiterhin von den **Auswirkungen der COVID-19-Pandemie** geprägt. Neue Infektionswellen und damit verbundene wiederkehrende Einschränkungen des öffentlichen Lebens einschließlich umfassender Kontakt- und internationaler Reisebeschränkungen hatten einen insgesamt dämpfenden Effekt auf die globale Konjunktorentwicklung. Zudem lasteten die Auswirkungen der mit der Pandemie verbundenen **Verwerfungen globaler Wertschöpfungsketten** auf der wirtschaftlichen Entwicklung. Dennoch konnte sich die Weltwirtschaft im Jahr 2021 spürbar von dem konjunkturellen Einbruch des Vorjahres erholen, angetrieben durch umfangreiche **Konjunkturprogramme** wichtiger Volkswirtschaften wie etwa der USA, China und der EU, Fortschritte bei den weltweiten Impfkampagnen sowie eine deutliche **Belebung des globalen Konsumklimas** nach Beendigung der Lockdowns. Gegen Ende des Jahres bremsen die Ausbreitung der Omikron-Virusvariante sowie eine stärker ausfallende **Inflation** als erwartet die wirtschaftliche Erholung ein Stück weit ab.

Vor diesem Hintergrund geht der internationale Währungsfonds (IWF) davon aus, dass die **Weltwirtschaft** im Jahr 2021 um insgesamt 5,9 % gewachsen ist (2020: -3,1%). Die wirtschaftliche Erholung ist dabei je nach Land und Sektor unterschiedlich fortgeschritten – abhängig von dem jeweiligen Grad der pandemiebedingten Beeinträchtigung sowie dem Ausmaß der politischen Unterstützung.

WACHSTUM DER WELTWIRTSCHAFT<sup>1</sup> (IN %)

2021 (2020)

- 1 Schätzung IWF.  
2 Ohne Japan.

Die Wirtschaft der **Eurozone** ist laut Schätzung des IWF im Jahr 2021 um 5,2 % gewachsen (2020: –6,4 %) und konnte somit den Großteil des im Vorjahr verzeichneten Konjunkturrückgangs aufholen. Insbesondere Frankreich hat sich, angetrieben durch eine robuste lokale Nachfrage sowie ein umfangreiches Konjunkturprogramm, mit einem Plus von 6,7 % äußerst positiv entwickelt (2020: –8,0 %). Die Wirtschaft Deutschlands entwickelte sich, vor allem aufgrund zunehmender Lieferengpässe bei Vorprodukten und Rohstoffen, relativ zur Eurozone schwächer und schloss das Jahr 2021 mit einem Plus von 2,7 % ab (2020: –4,6 %). Auch **Großbritannien** erzielte robustes Wachstum in Höhe von 7,2 % (2020: –9,4 %), unterstützt durch die nahezu vollständige Aufhebung der pandemiebedingten Einschränkungen gegen Mitte des Jahres.

In den **USA** ist die Wirtschaft nach Ansicht des IWF im Jahr 2021 um 5,6 % gewachsen und damit zum Vor-Pandemie-Niveau zurückgekehrt (2020: –3,4 %). Das Wachstum wurde angetrieben durch umfangreiche geld- und fiskalpolitische Maßnahmen, die zu einer starken Nachfrage im privaten Konsum führten und gleichzeitig die Unternehmensinvestitionen ankurbelten. Anhaltende Lieferengpässe dämpften jedoch insbesondere in der zweiten Jahreshälfte die Konjunktorentwicklung und trieben bei anhaltend hoher Nachfrage die Inflation in die Höhe. Auch in **Lateinamerika** erholte sich die Konjunktur in 2021 spürbar. Laut Schätzung des IWF erreichte die Region in 2021 ein Wachstum von 6,8 % (2020: –6,9 %).

In **China** hatte sich die Wirtschaft bereits im ersten Halbjahr 2021 aufgrund wirksamer Eindämmungsmaßnahmen, umfangreicher öffentlicher Investitionen und von Liquiditätshilfen der Zentralbank spürbar erholt. Im weiteren Jahresverlauf führten die Null-COVID-Strategie und die damit verbundenen Quarantäneregulungen jedoch zu Verwerfungen in den Lieferketten und Einschränkungen in der Energieversorgung. Darüber hinaus verstärkte sich im zweiten Halbjahr die Immobilienkrise, was sich negativ auf das allgemeine Konsumklima auswirkte. Laut Schätzungen des IWF belief sich das Wachstum Chinas für das Gesamtjahr auf 8,1% (2020: 2,3 %) und lag damit leicht über dem der Region **Asiens (ohne Japan)** insgesamt, für die der IWF ein Plus von 7,2 % annimmt (2020: –0,9 %). In **Japan** erholt sich die Wirtschaft, mit einem Plus von 1,6 % im Jahr 2021, vergleichsweise langsam von den Auswirkungen der Pandemie (2020: –4,5 %).

## Branchenentwicklung

Das Geschäftsjahr 2021 war für die globale Bekleidungsindustrie weiterhin von den **Auswirkungen der COVID-19-Pandemie** geprägt. Neben regionalen Lockdowns und damit verbundenen Storeschließungen belasteten anhaltende internationale Reisebeschränkungen die weltweite Branchenentwicklung. Darüber hinaus führten **Verwerfungen globaler Wertschöpfungsketten** zu Engpässen in der globalen Lieferkette sowie zu einem Anstieg von Material- und Frachtkosten. Trotz dieses volatilen Umfelds hat sich die Branche im Jahresverlauf größtenteils von den Einbußen des Vorjahres erholen können. Während zu Beginn des Jahres die Auswirkungen der Pandemie vor allem in Europa nach wie vor spürbar waren, beschleunigte sich die Erholung der Branche jedoch ab dem zweiten Quartal zunehmend. Infolge des Aufhebens pandemiebedingter Auflagen sowie weitreichender Fortschritte bei den Impfkampagnen hellte sich die Verbraucherstimmung weltweit merklich auf, allen voran in Europa und Amerika. Einer im November 2021 gemeinsam von The Business of Fashion und der Unternehmensberatung McKinsey & Company veröffentlichten Studie zufolge verzeichnete die **globale Bekleidungsindustrie** (ohne Berücksichtigung des Luxussegments) im Jahr 2021 eine Umsatzentwicklung im Bereich von -4 % bis +1 % gegenüber 2019 (2020: -20 %). Damit haben die Branchenumsätze bereits ein Jahr nach dem deutlichen pandemiebedingten Umsatzrückgang wieder nahezu das Vor-Pandemie-Niveau erreicht.

Mit der Pandemie haben sich die **globalen Megatrends** der Branche weiter beschleunigt, allen voran in den Bereichen Casualisierung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Darüber hinaus haben sich Unternehmen mit einer starken Online-Präsenz, kurzen und effizienten Lieferketten und einer vergleichsweise geringen Abhängigkeit vom Tourismus relativ gesehen besser entwickelt. Regional betrachtet haben sich insbesondere Märkte mit einer hohen Impfquote und einer weitestgehenden Öffnung der Wirtschaft hervorgetan, da die Branche dort von deutlichen Verbesserungen der Verbraucherstimmung und einem starken Anstieg des lokalen Konsums profitieren konnte.

Während die negativen Auswirkungen der Pandemie in **Europa** insbesondere im ersten Quartal weiterhin deutlich spürbar waren, unterstützte die Aufhebung der Lockdowns und der damit verbundenen temporären Storeschließungen ab dem zweiten Quartal die Erholung des Geschäfts in der Region deutlich. In der zweiten Jahreshälfte sorgten Fortschritte bei den Impfkampagnen und die Wiederkehr gesellschaftlicher Events für eine weitere Beschleunigung der Branchenentwicklung. The Business of Fashion und McKinsey & Company gehen davon aus, dass die Branche (ohne Berücksichtigung des Luxussegments) auf Jahressicht dort mit einem Minus von 15 % bis 10 % gegenüber 2019 jedoch nur einen Teil der Verluste des Vorjahres ausgleichen konnten (2020: -20 %).

Im wichtigen **US-Markt** kehrten die Branchenumsätze (ohne Berücksichtigung des Luxussegments) mit einem Plus von 5 % bis 10 % gegenüber 2019 zum Vor-Pandemie-Niveau zurück (2020: -22 %). Dabei wurde die äußerst robuste lokale Nachfrage auch durch das umfangreiche Konjunkturprogramm unterstützt. Insgesamt wurde die Erholung vor allem von den lokalen Verbrauchern getragen, während insbesondere das Geschäft in den Großstädten unter dem nach wie vor ausbleibenden internationalen Tourismus litt.

In **China** kehrten die Branchenumsätze dank einer starken lokalen Nachfrage bereits in der ersten Jahreshälfte zu Wachstum zurück. Aufgrund von internationalen Reiserestriktionen wurde der Privatkonsum zu großen Teilen auf das chinesische Festland umgeleitet. In der zweiten Jahreshälfte lasteten hingegen abermals pandemiebedingte Einschränkungen einschließlich vorübergehender Storeschließungen auf der Verbraucherstimmung. Auf Gesamtjahressicht verzeichnete die Bekleidungsbranche (ohne Berücksichtigung des Luxussegments) in China laut The Business of Fashion und McKinsey & Company folglich ein Wachstum von -3 % bis +2 % gegenüber 2019 (2020: -7 %).

# VERGLEICH DES TATSÄCHLICHEN MIT DEM PROGNOTIZIERTEN GESCHÄFTSVERLAUF

Deutliche  
Beschleunigung der  
Geschäftsentwicklung  
im Jahresverlauf

Umsatz und  
EBIT übertreffen  
Jahresprognose

Erste wichtige Erfolge  
bei der Umsetzung von  
„CLAIM 5“ erzielt

HUGO BOSS verzeichnete im Geschäftsjahr 2021 eine **deutliche Verbesserung der Umsatz-, Ergebnis- und Free-Cashflow-Entwicklung**. Während zu Beginn des Jahres die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie vor allem in Europa nach wie vor spürbar waren, beschleunigte sich die Geschäftserholung ab dem zweiten Quartal zunehmend. Infolge des Aufhebens pandemiebedingter Auflagen sowie weitreichender Fortschritte bei den Impfkampagnen hellte sich die Verbraucherstimmung weltweit merklich auf. Ein damit verbundenes **Anziehen der lokalen Nachfrage** war insbesondere in Europa und Amerika deutlich spürbar. Vor dem Hintergrund der weiteren deutlichen Erholung seines globalen Geschäfts kehrte HUGO BOSS bereits im dritten Quartal zum vor der Pandemie erzielten Umsatz- und Ergebnismiveau zurück. Im vierten Quartal schließlich erzielte das Unternehmen dank einer abermals beschleunigten Dynamik den höchsten Quartalsumsatz in seiner Geschichte. Dadurch ist es HUGO BOSS gelungen, seine bereits im Oktober erhöhten Umsatz- und Ergebnisziele für das Geschäftsjahr 2021 zu übertreffen.

Auch die **erfolgreiche Umsetzung mehrerer wichtiger Marken-, Produkt- und Vertriebsinitiativen** im Rahmen der im August vorgestellten „CLAIM 5“-Strategie wirkte sich positiv auf die Geschäftsentwicklung im Jahr 2021 aus. Im Einklang mit dem strategischen Claim **„Boost Brands“** hat das Unternehmen 2021 damit begonnen, den globalen Markenauftritt von BOSS und HUGO zu erneuern und seine Marketingaktivitäten auszuweiten mit dem Ziel, die Relevanz der Marken vor allem bei jüngeren Kunden deutlich zu erhöhen. In diesem Zusammenhang markierte die erfolgreiche Zusammenarbeit von BOSS und der amerikanischen Sportswear-Marke Russell Athletic im Jahr 2021 einen wichtigen Meilenstein. Ganz im Sinne des Claims **„Product is King“** unterstreicht BOSS mit der Kooperation zudem klar seine Ambition, seine Position im wichtigen Casualwear-Bereich weiter zu stärken und sich als 24/7-Lifestyle-Marke zu etablieren. Gleichzeitig hat HUGO, mit seinem breiten Sortiment an trendigen und modernen Produkten, wichtige Fortschritte hin zum ersten Kontaktpunkt für jüngere Kunden erzielt. Auch im Hinblick auf die zwei Claims **„Lead in Digital“** und **„Rebalance Omnichannel“** hat HUGO BOSS im abgelaufenen Geschäftsjahr erste wichtige Erfolge erzielt. So hat das Unternehmen etwa den HUGO BOSS Digital Campus gegründet, der das globale E-Commerce-Geschäft sowie die CRM- und Tech-Kapazitäten von HUGO BOSS weiter stärken soll. Zu den

ersten Prioritäten des Campus zählte insbesondere die erfolgreiche Umsetzung des globalen Relaunches von hugoboss.com Anfang 2022. Gleichzeitig hat HUGO BOSS sein globales Storenetzwerk im Jahr 2021 weiter optimiert und dabei vor allem die Modernisierung und Emotionalisierung bestehender Verkaufspunkte vorangetrieben. Neue Storekonzepte für BOSS und HUGO, die darauf abzielen, deutlich einladender, digitaler und produktiver als die bisherigen zu sein, können Kunden seit Ende 2021 in ersten Stores in Deutschland und den Vereinigten Arabischen Emiraten erleben. Im Einklang mit dem Claim „Organize for Growth“ hat das Unternehmen 2021 seine Organisationsstruktur weiter gestärkt und zudem wichtige Schritte zur weiteren Steigerung der Effizienz und Flexibilität seiner Wertschöpfungskette erzielt. Dabei hat HUGO BOSS auch in diesem Zusammenhang die Digitalisierung weiter vorangetrieben. Gleichzeitig hat HUGO BOSS im abgelaufenen Geschäftsjahr wichtige Maßnahmen eingeleitet, um das Risiko pandemiebedingter Engpässe in der globalen Lieferkette und den damit verbundenen Anstieg von Material- und Frachtkosten zu minimieren. In diesem Zusammenhang ist es dem Unternehmen insbesondere gelungen, auch 2021 eine ausreichende Warenverfügbarkeit sicherzustellen. > **Konzernstrategie**, > **Beschaffung und Produktion**

Im Zuge der schrittweisen Aufhebung pandemiebedingter Auflagen sowie der spürbaren Erholung seines Geschäfts nahm HUGO BOSS im Rahmen der Vorveröffentlichung der positiven Ergebnisse des zweiten Quartals im Juli 2021 eine **Konkretisierung** seiner im März 2021 veröffentlichten ursprünglichen Umsatz- und Ergebnisprognose für das Geschäftsjahr 2021 vor. Die starke Beschleunigung der Umsatz- und Ergebnisentwicklung im dritten Quartal veranlasste HUGO BOSS schließlich, im Oktober eine **Anhebung der Umsatz- und Ergebnisprognose** vorzunehmen. Dank des starken Schlussquartals ist es dem Unternehmen letztlich gelungen, sowohl die konkretisierte Prognose als auch die nach oben angepasste Prognose zu übertreffen.

#### VERGLEICH DES TATSÄCHLICHEN MIT DEM PROGNOTIZIERTEN GESCHÄFTSVERLAUF

	Ergebnis 2020	Ursprüngliche Prognose 2021	Konkretisierung der Prognose 2021 <sup>1</sup>	Anhebung der Prognose 2021 <sup>2</sup>	Ergebnis 2021
Konzernumsatz	1.946 Mio. EUR	Deutlicher Anstieg	Anstieg um 30–35 % <sup>3</sup>	Anstieg um rund 40 % <sup>3</sup>	Anstieg um 43 % <sup>3</sup> auf 2.786 Mio. EUR
Operatives Ergebnis (EBIT)	–236 Mio. EUR	Starker Anstieg	125 Mio. EUR bis 175 Mio. EUR	175 Mio. EUR bis 200 Mio. EUR	228 Mio. EUR
Konzernergebnis	–219 Mio. EUR	Starker Anstieg	–	–	144 Mio. EUR
TNWC im Verhältnis zum Umsatz	28,7 %	Moderate Reduzierung	Verbesserung auf ein Niveau zwischen 21 % und 23 %	Verbesserung auf ein Niveau zwischen 19 % und 20 %	Verbesserung auf 17,2 %
Investitionen	80 Mio. EUR	Moderater Anstieg	100 Mio. EUR bis 130 Mio. EUR	–	104 Mio. EUR

<sup>1</sup> Konkretisierung der Umsatz- und Ergebnisziele im Juli 2021; Konkretisierung der Prognose des kurzfristigen operativen Nettovermögens (TNWC) im Verhältnis zum Umsatz und der Investitionen mit der Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse im August 2021.

<sup>2</sup> Anhebung der Umsatz- und Ergebnisziele im Oktober 2021; Anpassung der Prognose des kurzfristigen operativen Nettovermögens (TNWC) im Verhältnis zum Umsatz mit der Veröffentlichung der Ergebnisse für das dritte Quartal im November 2021.

<sup>3</sup> Währungsbereinigt.

Der **Konzernumsatz** stieg im Jahr 2021 sowohl in Berichtswährung als auch währungsbereinigt um 43 % und belief sich somit auf 2.786 Mio. EUR (2020: 1.946 Mio. EUR). Beide Marken – BOSS und HUGO – sowie sämtliche Regionen und Vertriebskanäle verzeichneten dabei deutliche Zuwächse und trugen somit zum Wachstum bei. Die währungsbereinigten Umsätze blieben folglich nur 1 % unter dem Vor-Pandemie-Niveau (2019: 2.884 Mio. EUR), wobei im Jahresdurchschnitt pandemiebedingt rund 10 % der eigenen Stores von temporären Schließungen betroffen waren. > **Ertragslage, Umsatzlage**

Dank der starken Umsatzentwicklung erholten sich auch das operative Ergebnis (EBIT) sowie das Konzernergebnis im Jahresverlauf spürbar und verzeichneten deutliche Verbesserungen. Im Geschäftsjahr 2021 erzielte HUGO BOSS folglich ein **EBIT** in Höhe von 228 Mio. EUR (2020: –236 Mio. EUR). Die Ergebnisentwicklung wurde dabei auch von der Verbesserung der Bruttomarge sowie dem im Verhältnis zum Umsatz deutlich unterproportionalen Anstieg der operativen Aufwendungen unterstützt. Das **Konzernergebnis** belief sich im Geschäftsjahr 2021 entsprechend auf 144 Mio. EUR (2020: –219 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 17,2 % (2020: 28,7 %). Die Verbesserung im Vergleich zum Vorjahr ist dabei vor allem auf den deutlichen Anstieg des Konzernumsatzes zurückzuführen. Darüber hinaus trugen eine Reduzierung des Vorratsvermögens sowie höhere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zu der Entwicklung bei. > **Vermögenslage**

Die **Investitionen** stiegen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 30 % auf 104 Mio. EUR (2020: 80 Mio. EUR). Schwerpunkt der Investitionstätigkeit bildeten im Jahr 2021 weiterhin die Optimierung und Modernisierung des eigenen Storenetzwerks sowie die Digitalisierung des Geschäftsmodells entlang der gesamten Wertschöpfungskette. > **Finanzlage, Investitionen**

HUGO BOSS erzielte im Geschäftsjahr 2021 den höchsten **Free Cashflow** in der Unternehmensgeschichte. Mit 559 Mio. EUR hat sich der Wert im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdreifacht (2020: 164 Mio. EUR). Der starke Anstieg ist vor allem auf das deutliche Umsatz- und Ergebniswachstum sowie die spürbare Verbesserung des kurzfristigen operativen Nettovermögens (TNWC) zurückzuführen. > **Finanzlage, Kapitalflussrechnung und Free Cashflow**

# ERTRAGSLAGE

**Konzernumsatz steigt im Geschäftsjahr 2021 um währungsbereinigt 43 %**

**Starkes Wachstum über alle Marken, Regionen und Vertriebskanäle hinweg**

**Deutlicher Anstieg des operativen Ergebnisses (EBIT) auf 228 Mio. EUR**

HUGO BOSS verzeichnete im Geschäftsjahr 2021 eine **deutliche Verbesserung der Umsatz- und Ergebnisentwicklung**. Während zu Beginn des Jahres die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie vor allem in Europa nach wie vor spürbar waren, beschleunigte sich die Geschäftserholung ab dem zweiten Quartal zunehmend. Infolge des Aufhebens pandemiebedingter Auflagen sowie weitreichender Fortschritte bei den Impfkampagnen hellte sich die Verbraucherstimmung weltweit merklich auf. Ein damit verbundenes **Anziehen der lokalen Nachfrage** war insbesondere in Europa und Amerika deutlich spürbar. Vor dem Hintergrund der weiteren deutlichen Erholung seines globalen Geschäfts kehrte HUGO BOSS bereits im dritten Quartal zum vor der Pandemie erzielten Umsatz- und Ergebnisniveau zurück. Dabei wirkte sich auch die **erfolgreiche Umsetzung mehrerer wichtiger Marken-, Produkt- und Vertriebsinitiativen** im Rahmen der „CLAIM 5“-Strategie positiv auf die operative Entwicklung aus. Im vierten Quartal erzielte das Unternehmen schließlich dank einer abermals beschleunigten Dynamik den höchsten Quartalsumsatz in seiner Geschichte – trotz wiederkehrender Unsicherheiten im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie gegen Ende des Jahres. Im Jahresdurchschnitt waren pandemiebedingt rund 10 % der eigenen Stores von temporären Schließungen betroffen (2020: rund 20 %).

## Umsatzlage

Der **Konzernumsatz** stieg im Jahr 2021 sowohl in Berichtswährung als auch währungsbereinigt um 43 % und belief sich somit auf 2.786 Mio. EUR (2020: 1.946 Mio. EUR). Die währungsbereinigten Umsätze blieben damit nur 1 % unter dem Vor-Pandemie-Niveau (2019: 2.884 Mio. EUR).

## Umsatz nach Regionen

### UMSATZ NACH REGIONEN (IN MIO. EUR)

	2021	In % des Umsatzes	2020	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Europa <sup>1</sup>	1.742	63	1.231	63	42	41
Amerika	543	20	308	16	77	78
Asien/Pazifik	423	15	343	18	23	22
Lizenzen	77	3	64	3	20	20
<b>Gesamt</b>	<b>2.786</b>	<b>100</b>	<b>1.946</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>43</b>

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

Alle Regionen trugen zum Umsatzwachstum bei, wobei Europa und Amerika – vor allem dank einer spürbaren Erholung der lokalen Nachfrage – eine besonders starke Entwicklung verzeichneten.

Die **Region Europa**, einschließlich Naher Osten und Afrika, erzielte im Geschäftsjahr 2021 ein deutlich zweistelliges Umsatzplus, zu dem wichtige Kernmärkte wie Großbritannien, Deutschland und Frankreich beitrugen. Obwohl insbesondere die erste Jahreshälfte von langanhaltenden Lockdowns und Storeschließungen in wichtigen Märkten gekennzeichnet war, lag der Umsatz im Zweijahresvergleich nur 2 % unter dem Niveau von 2019.

Auch die **Region Amerika** verzeichnete ein deutlich zweistelliges Umsatzplus, angetrieben von einer starken lokalen Nachfrage infolge der spürbaren Verbesserung der Verbraucherstimmung nach den Lockdowns. Dabei profitierte HUGO BOSS vor allem im US-Markt von der erfolgreichen Umsetzung wichtiger Initiativen zur Stärkung des Produktangebots am Point of Sale sowie der Expansion des Shop-in-Shop-Netzwerks bei wichtigen Handelspartnern. Auf Gesamtjahressicht übertrafen die währungsbereinigten Umsätze in Amerika das Vor-Pandemie-Niveau folglich um 4 %.

In der **Region Asien/Pazifik** nahm die Dynamik 2021 ebenfalls spürbar zu. Die Umsätze stiegen hier im Vergleich zum Vorjahr zweistellig und lagen im Zweijahresvergleich folglich 3 % unter dem Vor-Pandemie-Niveau. Dabei lasteten pandemiebedingte Einschränkungen – einschließlich vorübergehender Storeschließungen – in verschiedenen Märkten zweitweise spürbar auf der Verbraucherstimmung. > **Ertragslage, Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

## Umsatz nach Vertriebskanälen

### UMSATZ NACH VERTRIEBSKANÄLEN<sup>1</sup> (IN MIO. EUR)

	2021	In % des Umsatzes	2020	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Stationärer Einzelhandel	1.512	54	1.057	54	43	43
Stationärer Großhandel	647	23	472	24	37	37
Digital	549	20	352	18	56	55
Lizenzen	77	3	64	3	20	20
<b>Gesamt</b>	<b>2.786</b>	<b>100</b>	<b>1.946</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>43</b>

<sup>1</sup> Anpassung der Darstellung im Vergleich zum Vorjahr im Einklang mit den im Rahmen der „CLAIM 5“-Strategie bis 2025 verfolgten Zielen.

Die Umsätze im **stationären Einzelhandel** – inklusive freistehender Einzelhandelsgeschäfte, Shop-in-Shops und Outlets – verzeichneten im Geschäftsjahr 2021 einen währungsbereinigten Anstieg von 43 %. Durchschnittlich waren rund 90 % der eigenen Stores geöffnet, was das Wachstum entsprechend unterstützte. Darüber hinaus profitierte HUGO BOSS von einer starken lokalen Nachfrage infolge der spürbaren Verbesserung der Verbraucherstimmung nach den Lockdowns, allen voran in Europa und Amerika. Im Zweijahresvergleich konnte der währungsbereinigte Umsatzrückgang somit auf 9 % begrenzt werden.

Im **stationären Großhandelsgeschäft** verbesserten sich die Umsätze im Jahr 2021 um währungsbereinigt 37 %. Der Anstieg ist dabei insbesondere auf eine starke Nachfrage der Handelspartner nach den BOSS und HUGO Kollektionen zurückzuführen. Daneben unterstützte zusätzliches Geschäft mit ausgewählten Händlern in Europa die Umsatzentwicklung. Im Vergleich zum Vor-Pandemie-Niveau reduzierte sich das währungsbereinigte Umsatzminus folglich auf insgesamt 16 %.

Das **digitale Geschäft** von HUGO BOSS setzte auch im Jahr 2021 seinen starken zweistelligen Wachstumskurs fort. Die digitalen Umsätze – einschließlich der unternehmenseigenen Website hugoboss.com, rein digitaler Onlinehändler, führender Online-Marktplätze sowie der Verknüpfung von stationärem Handel und E-Commerce (Bricks and Clicks) – stiegen im Vergleich zum Vorjahr um insgesamt 55 %, was im Zweijahresvergleich einem starken Wachstum von 85 % entspricht. Sämtliche digitalen Vertriebskanäle trugen mit jeweils deutlich zweistelligem Umsatzplus zum Wachstum bei. Folglich beliefen sich die digitalen Umsätze im abgelaufenen Geschäftsjahr erstmals auf insgesamt 20 % des Konzernumsatzes (2020: 18 %).

Die Umsätze im **Lizenzgeschäft** legten im Vergleich zum Vorjahr um währungsbereinigt 20 % zu. Diese Entwicklung reflektiert zweistelliges Wachstum in allen wichtigen Produktgruppen, einschließlich Düften, Brillen und Uhren. Im Zweijahresvergleich lagen die währungsbereinigten Umsätze um 8 % unter dem Niveau von 2019. Dies ist im Wesentlichen auf den nach wie vor nur geringen internationalen Reiseverkehr zurückzuführen, der auch im Jahr 2021 auf dem Travel-Retailgeschäft lastete.

## Umsatz nach Marken

### UMSATZ NACH MARKEN<sup>1</sup> (IN MIO. EUR)

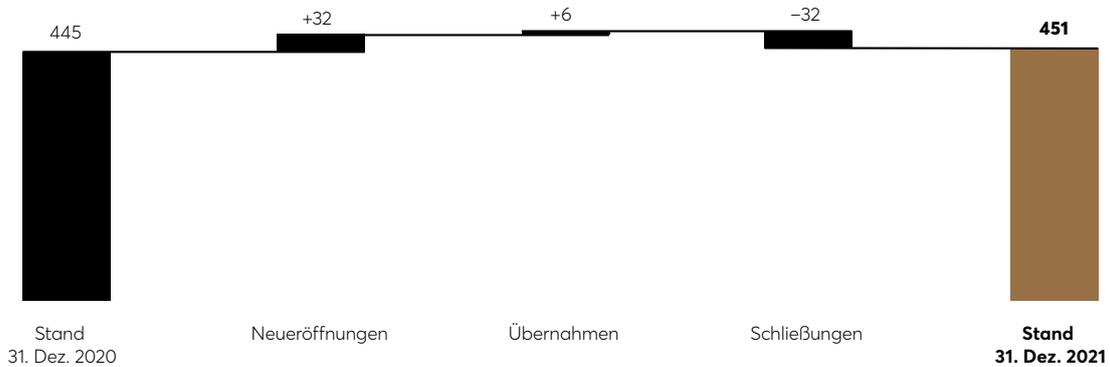
	2021	In % des Umsatzes	2020	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
BOSS Menswear	2.181	78	1.530	79	43	42
BOSS Womenswear	192	7	131	7	46	46
HUGO	413	15	285	15	45	45
<b>Gesamt</b>	<b>2.786</b>	<b>100</b>	<b>1.946</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>43</b>

<sup>1</sup> Anpassung der Darstellung im Vergleich zum Vorjahr im Einklang mit den im Rahmen der „CLAIM 5“-Strategie bis 2025 verfolgten Zielen.

Aus Markensicht verzeichneten sowohl **BOSS Menswear** und **BOSS Womenswear** als auch **HUGO** deutlich zweistellige Umsatzverbesserungen, die auf starkes Wachstum entlang aller Trageanlässe zurückzuführen sind. Das Wachstum wurde dabei insbesondere durch die anhaltende Dynamik der Marken in der Casualwear vorangetrieben, während sich auch die Formalwear-Umsätze im Geschäftsjahr 2021 spürbar erholten. Letzteres spiegelt dabei insbesondere die Wiederkehr gesellschaftlicher Events im Laufe des Jahres wider. Im Vergleich zu 2019 blieb der währungsbereinigte Umsatz von BOSS Menswear um 2 % und der von BOSS Womenswear um 6 % unter dem Niveau von 2019. HUGO hingegen konnte mit einem Plus von 6 % bereits zu Wachstum zurückkehren.

## Netzwerk eigener Einzelhandelsgeschäfte

### ANZAHL EIGENER FREISTEHENDER EINZELHANDELSGESCHÄFTE



Im Geschäftsjahr 2021 erhöhte sich die Anzahl der eigenen **freistehenden Einzelhandelsgeschäfte** um netto sechs auf 451 (2020: 445). Insgesamt eröffneten dabei 26 BOSS Stores, vorwiegend in Asien und Europa, sowie sechs HUGO Stores. Im Zuge von Geschäftsübernahmen wurden dem eigenen Storenetzwerk zudem sechs BOSS Stores, darunter drei in Thailand, hinzugefügt. Dem gegenüber stand die Schließung von weltweit 32 Stores im Zuge auslaufender Mietverträge. Dies spiegelt auch die Verlagerung von Standorten innerhalb derselben Metropolregion wider.

### ANZAHL EIGENER EINZELHANDELSGESCHÄFTE

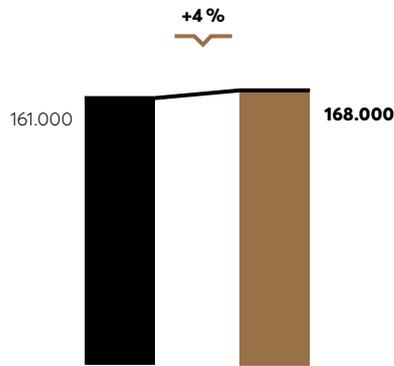
2021	Europa	Amerika	Asien/Pazifik	Gesamt
Anzahl eigener Einzelhandelsverkaufspunkte	579	310	339	1.228
davon freistehende Einzelhandelsgeschäfte	206	98	147	451

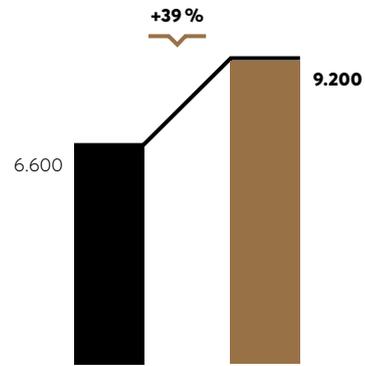
2020	Europa	Amerika	Asien/Pazifik	Gesamt
Anzahl eigener Einzelhandelsverkaufspunkte	589	251	317	1.157
davon freistehende Einzelhandelsgeschäfte	212	92	141	445

Unter Einbezug von **Shop-in-Shops** und **Outlets** erhöhte sich die Gesamtzahl der zum 31. Dezember 2021 weltweit durch HUGO BOSS betriebenen Einzelhandelsgeschäfte auf 1.228 (2020: 1.157). Neben den zusätzlichen freistehenden Einzelhandelsgeschäften ist der Anstieg vor allem auf eine Expansion des Shop-in-Shop-Netzwerks zur Stärkung der Markenpräsenz bei wichtigen Handelspartnern, insbesondere im US Markt, zurückzuführen.

**Gesamtverkaufsfläche zum 31. Dezember**  
(in Quadratmeter)



**Flächenproduktivität**  
(in EUR pro Quadratmeter)



■ 2021 ■ 2020

Die **Gesamtverkaufsfläche** der eigenen Einzelhandelsgeschäfte erhöhte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr folglich um 4 % und lag zum Jahresende bei rund 168.000 Quadratmetern (31. Dezember 2020: 161.000 Quadratmeter). Die spürbare Erholung der Umsatzentwicklung im stationären Einzelhandelsgeschäft führte zu einem Anstieg der **Flächenproduktivität** um 39 % auf rund 9.200 EUR pro Quadratmeter (2020: rund 6.600 EUR pro Quadratmeter).

## Gewinn-und-Verlust-Rechnung

### GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG (IN MIO. EUR)

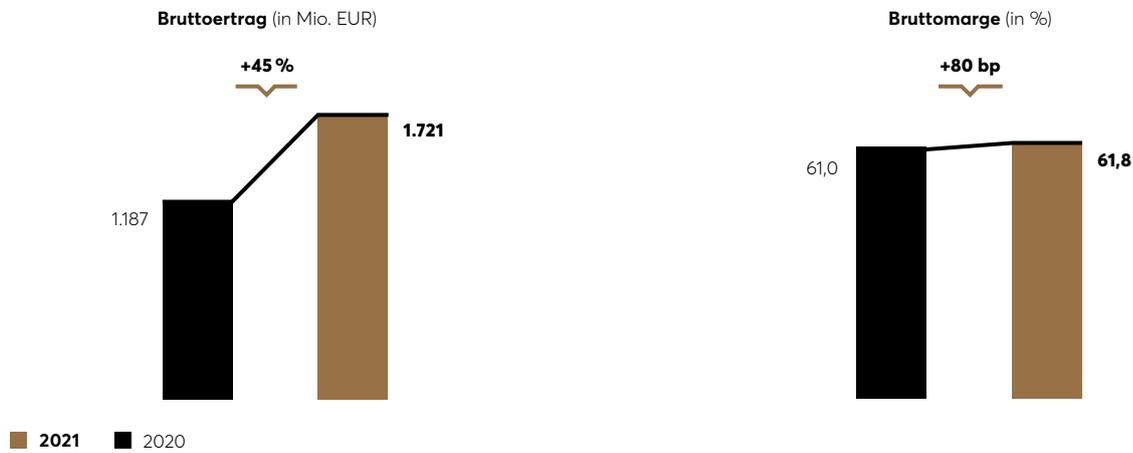
	Jan.–Dez. 2021	Jan.–Dez. 2020	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>2.786</b>	<b>1.946</b>	<b>43</b>
Umsatzkosten	-1.065	-759	-40
<b>Bruttoertrag</b>	<b>1.721</b>	<b>1.187</b>	<b>45</b>
In % vom Umsatz	61,8	61,0	80 bp
<b>Operative Aufwendungen</b>	<b>-1.493</b>	<b>-1.423</b>	<b>-5</b>
In % vom Umsatz	-53,6	-73,1	1.950 bp
davon Vertriebs- und Marketingaufwendungen	-1.191	-1.138	-5
davon Wertminderungen <sup>1</sup>	-32	-110	71
davon Verwaltungsaufwendungen	-302	-285	-6
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>228</b>	<b>-236</b>	<b>&gt;100</b>
In % vom Umsatz	8,2	-12,1	2.030 bp
Finanzergebnis	-31	-38	17
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>197</b>	<b>-273</b>	<b>&gt;100</b>
Ertragsteueraufwand/-ertrag	-53	54	<-100
<b>Konzernergebnis</b>	<b>144</b>	<b>-219</b>	<b>&gt;100</b>
Davon entfallen auf:			
Anteilseigner des Mutterunternehmens	137	-220	>100
Nicht beherrschende Anteile	7	0	>100
<b>Ergebnis je Aktie (in EUR)<sup>2</sup></b>	<b>1,99</b>	<b>-3,18</b>	<b>&gt;100</b>
<b>Ertragsteuerquote in %</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	

1 Im Geschäftsjahr 2020 verzeichnete HUGO BOSS wesentliche nicht zahlungswirksame Wertminderungen im Zusammenhang mit den negativen Auswirkungen von COVID-19 auf das eigene Einzelhandelsgeschäft.

2 Verwässertes und unverwässertes Ergebnis je Aktie.

Die **Bruttomarge** lag im Geschäftsjahr 2021 mit 61,8 % um 80 Basispunkte über dem Niveau des Vorjahres (2020: 61,0 %). Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf nicht wiederkehrende negative Effekte aus der Bestandsbewertung des Vorjahres zurückzuführen, der einen Anstieg der Beschaffungskosten in 2021 mehr als kompensierte. Letzter steht hauptsächlich im Zusammenhang mit den pandemiebedingten Engpässen in Bezug auf globale Produktions- und Logistikkapazitäten und den damit verbundenen Anstieg von Material-, Produktions- und Frachtkosten. > **Beschaffung und Produktion**

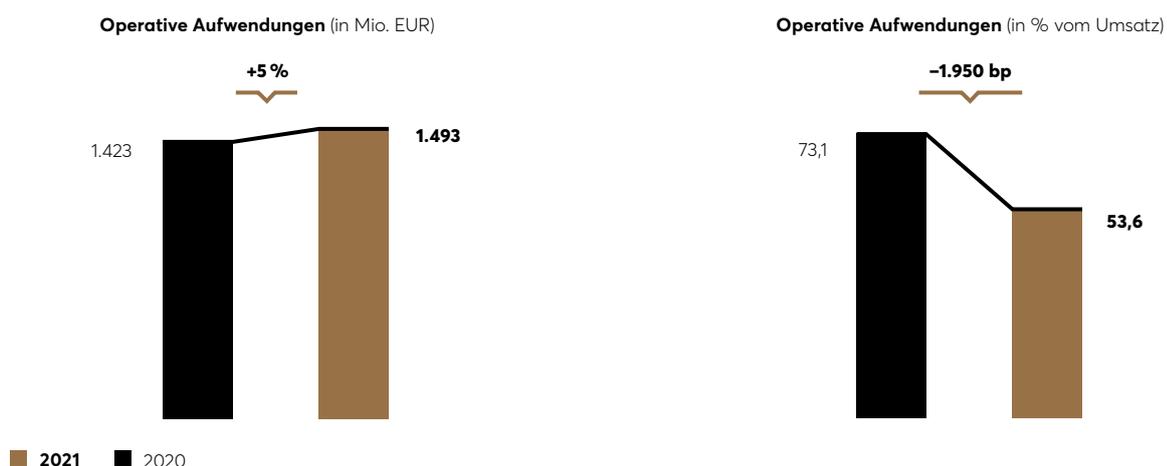
ENTWICKLUNG BRUTTOERTRAG UND BRUTTOMARGE



Die **operativen Aufwendungen** erhöhten sich im Geschäftsjahr 2021 um insgesamt 5 %. Im Verhältnis zum Umsatz reduzierten sich die operativen Aufwendungen deutlich auf ein Niveau von 53,6 % (2020: 73,1%). Verstärkte Investitionen in die Marken und die fortschreitende Digitalisierung im Rahmen von „CLAIM 5“ konnten durch Effizienzsteigerungen, insbesondere im eigenen Einzelhandel, sowie ein vor allem in der ersten Jahreshälfte forciertes striktes Kostenmanagement größtenteils ausgeglichen werden. Letzteres beinhaltet auch Zuwendungen der öffentlichen Hand sowie Mieterleichterungen vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie, wobei die damit verbundenen Erträge in Summe auf Höhe des Vorjahresniveaus lagen.

> Konzernanhang, Textziffern 2, 3 und 9

ENTWICKLUNG OPERATIVE AUFWENDUNGEN



Die **Vertriebs- und Marketingaufwendungen** stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 5 % und summierten sich auf 42,7 % des Umsatzes (2020: 58,5 %). Die in diesem Posten enthaltenen **Aufwendungen für den eigenen Einzelhandel** (stationärer Einzelhandel und eigenes Onlinegeschäft) summierten sich auf insgesamt 695 Mio. EUR und lagen damit leicht unter dem Niveau des Vorjahres (2020: 720 Mio. EUR). Ohne Berücksichtigung nicht

zahlungswirksamer Wertminderungen entspricht dies einem Anstieg der Einzelhandelsaufwendungen von 9 %, der vor allem auf die schrittweise Normalisierung der Miet- und Personalaufwendungen sowie die Umsatzdynamik im Onlinegeschäft zurückzuführen ist. Im Einklang mit dem strategischen Claim „Boost Brands“ steigerte HUGO BOSS zudem seine **Marketinginvestitionen** im Geschäftsjahr 2021 auf 204 Mio. EUR (2020: 159 Mio. EUR). Dies spiegelt vor allem die Umsetzung wichtiger Initiativen zur Steigerung der Markenrelevanz, wie etwa die Erneuerung des Markenauftritts sowie der Kooperationen von BOSS mit Russell Athletic und der NBA, wider. Der Anteil der Marketinginvestitionen am Konzernumsatz summierte sich folglich auf 7,3 % (2020: 8,2 %) und lag damit innerhalb des im Rahmen von „CLAIM 5“ anvisierten Zielkorridors von 7 % bis 8 %. > **Konzernanhang, Textziffer 2, > Konzernstrategie, „Boost Brands“**

Die **Verwaltungsaufwendungen** lagen im Berichtszeitraum 6 % über dem Vorjahr. Im Verhältnis zum Umsatz entspricht dies einem Rückgang auf 10,8 % (2020: 14,6 %). Der **allgemeine Verwaltungsaufwand** verzeichnete in diesem Zusammenhang einen Anstieg um 8 % auf 245 Mio. EUR (2020: 227 Mio. EUR). Dies reflektiert vor allem höhere Personalaufwendungen vor dem Hintergrund der positiven Geschäftsentwicklung. Die im Rahmen der Kollektionserstellung anfallenden **Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen** sanken im Vorjahresvergleich um 2 % und beliefen sich auf 57 Mio. EUR (2020: 58 Mio. EUR). > **Konzernanhang, Textziffer 3, > Forschung und Entwicklung**

Dank des deutlichen Umsatzanstiegs verzeichnete auch das **operative Ergebnis (EBIT)** eine spürbar positive Entwicklung. Insgesamt belief sich das EBIT im Geschäftsjahr 2021 auf 228 Mio. EUR (2020: –236 Mio. EUR). Die Ergebnisentwicklung wurde dabei auch von der Verbesserung der Bruttomarge sowie dem im Verhältnis zum Umsatz deutlich unterproportionalen Anstieg der operativen Aufwendungen unterstützt. Die **EBIT-Marge** belief sich im Jahr 2021 folglich auf 8,2 % (2020: –12,1 %). Die **Abschreibungen** lagen mit 339 Mio. EUR deutlich unter dem Niveau des Vorjahres (2020: 465 Mio. EUR). Ohne Berücksichtigung nicht zahlungswirksamer Wertminderungen entspricht dies einem Rückgang von 13 %, der vor allem auf geringere Nutzungsrechte an Leasingobjekten zurückzuführen ist. > **Vermögenslage**

#### ENTWICKLUNG EBIT UND EBIT-MARGE

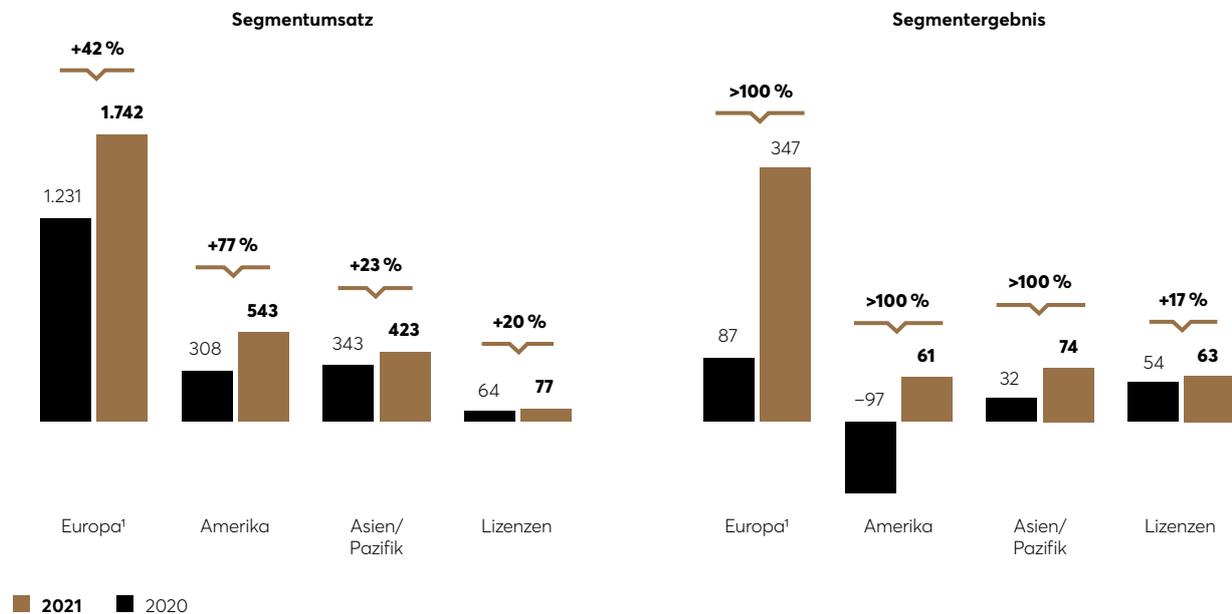


Das **Finanzergebnis (Nettofinanzaufwendungen)** lag im Geschäftsjahr 2021 mit –31 Mio. EUR um 17 % unter dem Vorjahreswert (2020: –38 Mio. EUR). Die Verbesserung reflektiert vor allem einen Rückgang der Zinsaufwendungen in Verbindung mit geringeren Leasing- und Finanzverbindlichkeiten. Die **Konzernsteuerquote** hat sich vor dem Hintergrund der positiven Geschäftsentwicklung im Jahr 2021 auf ein Niveau von 27 % normalisiert (2020: Konzernsteuerquote von 20 % bei einer Entlastung aus Ertragsteuern in Höhe von 54 Mio. EUR). Das **Konzernergebnis** lag im Geschäftsjahr 2021 folglich bei 144 Mio. EUR (2020: –219 Mio. EUR).

> Konzernanhang, Textziffer 4 und 5

## Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente

ENTWICKLUNG SEGMENTUMSATZ UND SEGMENTERGEBNIS (IN MIO. EUR)



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

### Europa

In der **Region Europa**, inklusive Naher Osten und Afrika, lagen die währungsbereinigten Umsätze um 41% über dem Vorjahr. Während die Auswirkungen der Pandemie insbesondere zu Beginn des Jahres noch deutlich auf der Geschäftsentwicklung lasteten, hellte sich die Verbraucherstimmung im weiteren Jahresverlauf spürbar auf. Damit verbunden zog insbesondere die lokale Nachfrage in der Region deutlich an. Im Zweijahresvergleich lag der Umsatz nur 2% unter dem Niveau von 2019, obwohl im Durchschnitt rund 20% der eigenen Stores von temporären Schließungen betroffen waren.

In allen Vertriebskanälen verzeichnete HUGO BOSS deutlich zweistelliges Wachstum im Vergleich zum Vorjahr. Dabei entwickelte sich vor allem das **digitale Geschäft** von HUGO BOSS äußerst positiv. Gegenüber dem Vor-Pandemie-Niveau legten die digitalen Umsätze deutlich zweistellig zu. Gleichzeitig blieben die Umsätze

im **stationären Einzelhandel** wie auch im **stationären Großhandelsgeschäft** unter dem Vor-Pandemie-Niveau. Insbesondere in der ersten Jahreshälfte lasteten dort die langanhaltenden pandemiebedingten Einschränkungen auf der Umsatzentwicklung.

#### UMSATZENTWICKLUNG EUROPA (IN MIO. EUR)

	2021	In % des Umsatzes	2020	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Stationärer Einzelhandel	778	45	562	46	38	38
Stationärer Großhandel	510	29	387	31	32	32
Digital	454	26	282	23	61	59
<b>Gesamt</b>	<b>1.742</b>	<b>100</b>	<b>1.231</b>	<b>100</b>	<b>42</b>	<b>41</b>

Sämtliche Kernmärkte in Europa, darunter **Deutschland, Großbritannien, Frankreich** und die **Beneluxstaaten**, verzeichneten im Geschäftsjahr 2021 Umsatzzuwächse im niedrigen bis mittleren zweistelligen Prozentbereich. Dabei profitierte HUGO BOSS vor allem von einer starken lokalen Nachfrage. Auch in den Märkten **Südeuropas**, die aufgrund der vergleichsweise hohen Abhängigkeit vom Tourismusgeschäft im Vorjahr besonders stark von Umsatzrückgängen betroffen waren, verzeichnete HUGO BOSS im Jahr 2021 eine spürbare Erholung seines Geschäfts. Darüber hinaus erzielte das Unternehmen in **Wachstumsmärkten** wie Russland und den Vereinigten Arabischen Emiraten jeweils hohe zweistellige Zuwächse und somit auch gegenüber 2019 deutliches Wachstum.

Angetrieben durch die deutliche Umsatzsteigerung im Geschäftsjahr 2021 vervierfachte sich das **Segmentergebnis** in der Region Europa auf 347 Mio. EUR (2020: 87 Mio. EUR). Dies entspricht einer EBIT-Marge von 19,9 % (2020: 7,1 %). > **Konzernanhang, Textziffer 24**

## Amerika

In der **Region Amerika** verzeichnete HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2021 eine besonders starke Erholung seines Geschäfts. Diese resultierte zum einen aus einer deutlich aufgehellten Verbraucherstimmung sowie einer äußerst robusten lokalen Nachfrage nach dem Ende der Lockdowns. Gleichzeitig hat HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2021 insbesondere im wichtigen US-Markt bedeutende Fortschritte bei der Ausweitung seines Casualwear-Angebots und der damit verbundenen Stärkung seines Produktangebots am Point of Sale erzielt. Dazu trugen auch die erfolgreichen Kollaborationen mit Russell Athletic und der NBA bei, die vor allem bei jüngeren Kunden gut ankamen. In Summe ist es dem Unternehmen damit gelungen, bereits ein Jahr nach dem pandemiebedingten Umsatzrückgang zu Wachstum zurückzukehren. Gegenüber 2020 belief sich das Umsatzplus auf währungsbereinigt 78 %, was einem Wachstum von währungsbereinigt 4 % im Zweijahresvergleich entspricht.

Das Wachstum in Amerika wurde insbesondere durch den starken Aufwärtstrend im **stationären Einzelhandelsgeschäft** getrieben. Neben der allgemein robusten lokalen Nachfrage und der Stärkung des Produktangebots trug auch die Expansion des Shop-in-Shop-Netzwerks bei wichtigen US-Handelspartnern zu dieser Entwicklung bei. Während sich auch die **stationären Großhandelsumsätze** spürbar erholten, verzeichnete auch das **digitale Geschäft** deutlich zweistelliges Wachstum.

## UMSATZENTWICKLUNG AMERIKA (IN MIO. EUR)

	2021	In % des Umsatzes	2020	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Stationärer Einzelhandel	376	69	193	63	95	96
Stationärer Großhandel	105	19	64	21	64	66
Digital	62	11	50	16	24	26
<b>Gesamt</b>	<b>543</b>	<b>100</b>	<b>308</b>	<b>100</b>	<b>77</b>	<b>78</b>

In Summe erholte sich das Geschäft in den **USA** dank eines hohen zweistelligen Wachstums nahezu vollständig von den Umsatzrückgängen des Vorjahres und kehrte somit zum Vor-Pandemie-Niveau zurück. Auch **Kanada** und **Lateinamerika** erzielten jeweils deutliche Umsatzzuwächse gegenüber dem Vorjahr. Während das Geschäft in Kanada aufgrund langanhaltender Lockdowns und Storeschließungen geringfügig unter dem Vor-Pandemie-Niveau blieb, kehrte HUGO BOSS in Lateinamerika zu deutlichem Umsatzwachstum gegenüber 2019 zurück.

Das **Segmentergebnis** der Region Amerika belief sich infolge der spürbaren Erholung des Geschäfts auf 61 Mio. EUR und lag damit deutlich über dem Niveau des Vorjahres (2020: –97 Mio. EUR). Dies entspricht einer EBIT-Marge von 11,3 % (2020: –31,6 %). > **Konzernanhang, Textziffer 24**

## Asien/Pazifik

Auch in der **Region Asien/Pazifik** verzeichnete HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2021 eine weitere Erholung seines Geschäfts. Das Umsatzplus belief sich dabei auf währungsbereinigt 22 %. Der Aufwärtstrends war dabei vor allem in der ersten Jahreshälfte stark ausgeprägt. Mit Beginn der zweiten Jahreshälfte lasteten jedoch erneute pandemiebedingte Einschränkungen – einschließlich vorübergehender Storeschließungen – in verschiedenen Märkten mitunter auf der Verbraucherstimmung. Auf Jahressicht blieben die währungsbereinigten Umsätze folglich 3 % unter dem Vor-Pandemie-Niveau.

Während alle Vertriebskanäle zweistellige Umsatzverbesserungen erzielten, entwickelte sich vor allem das **digitale Geschäft** äußerst positiv. Auf Zweijahressicht gelang es HUGO BOSS, die digitalen Umsätze – angetrieben durch starkes Wachstum auf relevanten Multibrand-Plattformen – sogar zu verdreifachen.

## UMSATZENTWICKLUNG ASIEN/PAZIFIK (IN MIO. EUR)

	2021	In % des Umsatzes	2020	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Stationärer Einzelhandel	358	85	302	88	19	17
Stationärer Großhandel	32	8	21	6	55	53
Digital	32	8	20	6	65	60
<b>Gesamt</b>	<b>423</b>	<b>100</b>	<b>343</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

Während HUGO BOSS auf dem **chinesischen Festland** in der ersten Jahreshälfte eine ungebrochen starke Dynamik verzeichnete, lasteten in den Folgemonaten erneute pandemiebedingte Einschränkungen auf der Verbraucherstimmung. Auf Jahressicht erzielte HUGO BOSS dort dank einer insgesamt äußerst robusten lokalen Nachfrage ein währungsbereinigtes Wachstum von 18 %, was einem Plus von 24 % gegenüber 2019 entspricht. Weitere Märkte der Region, darunter **Japan, Ozeanien und Südostasien**, verzeichneten 2021 ebenfalls zweistellige Umsatzzuwächse, blieben aber aufgrund anhaltender pandemiebedingter Einschränkungen sowie dem weiterhin spürbaren Rückgang der mit Touristen erzielten Umsätze unter dem Vor-Pandemie-Niveau.

Das **Segmentergebnis** der Region Asien/Pazifik lag im Jahr 2021 bei 74 Mio. EUR (2020: 32 Mio. EUR). Die EBIT-Marge belief sich demnach auf 17,4 % (2020: 9,3 %). Auch hier resultierte der starke Anstieg aus der deutlichen Umsatzsteigerung im abgelaufenen Geschäftsjahr. > **Konzernanhang, Textziffer 24**

## Lizenzen

Die Umsätze im **Lizenzgeschäft** legten im Vergleich zum Vorjahr um währungsbereinigt 20 % zu. Diese Entwicklung reflektiert das zweistellige Wachstum in allen wichtigen Produktgruppen, einschließlich Düften, Brillen und Uhren. Im Zweijahresvergleich lagen die währungsbereinigten Umsätze um 8 % unter dem Niveau von 2019. Dies ist im Wesentlichen auf den nach wie vor nur geringen internationalen Reiseverkehr zurückzuführen, der auch im Jahr 2021 auf dem Travel-Retailgeschäft lastete. > **Ertragslage, Umsatz nach Vertriebskanälen**

Das **Ergebnis des Segments** Lizenzen lag mit 63 Mio. EUR um 17 % über dem Niveau des Vorjahres (2020: 54 Mio. EUR). > **Konzernanhang, Textziffer 24**

# VERMÖGENSLAGE

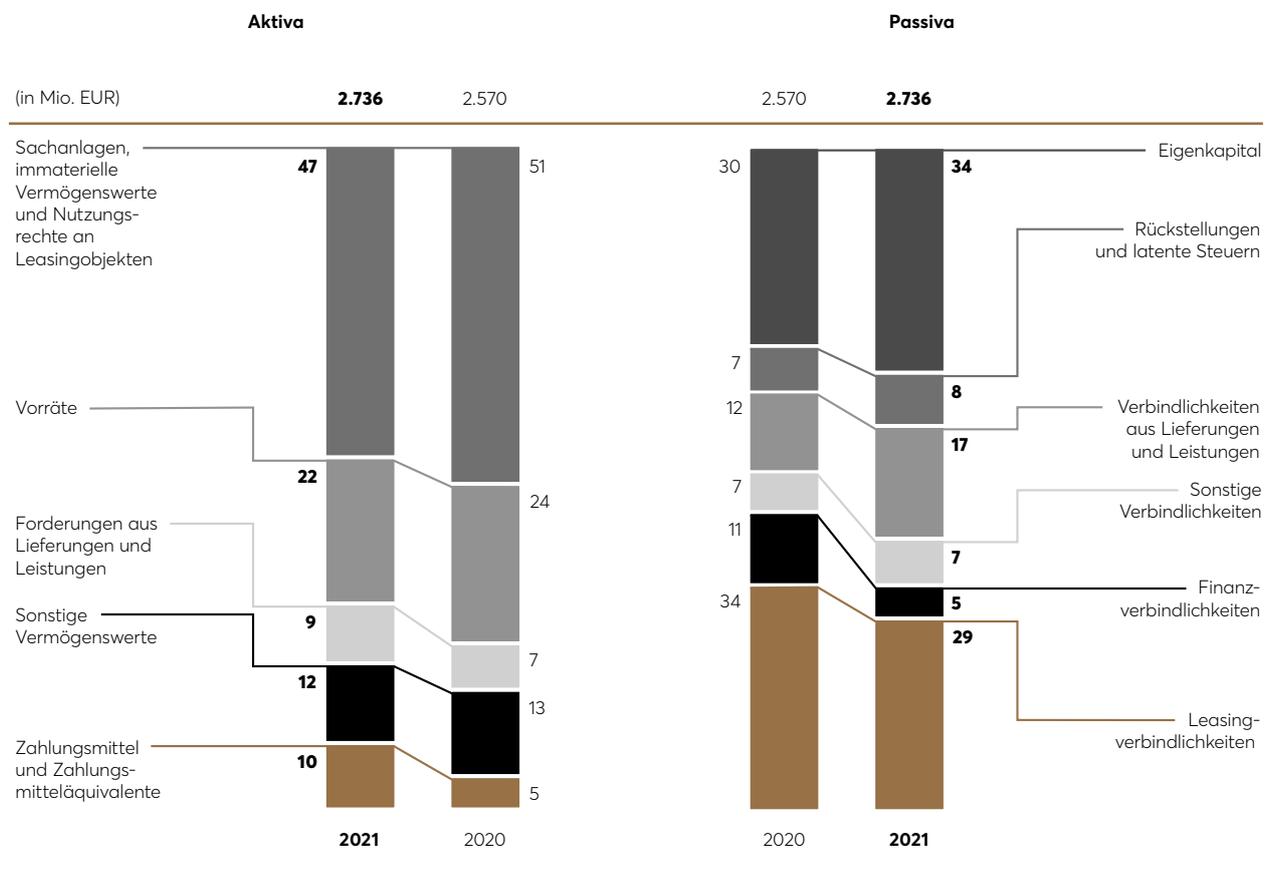
Anstieg der Bilanzsumme reflektiert positive Geschäftsentwicklung

Vorräte auf währungsbereinigter Basis 7 % unter Vorjahresniveau

Deutliche Verbesserung des TNWC im Verhältnis zum Umsatz

Die **Bilanzsumme** erhöhte sich im Vorjahresvergleich um 6 % und lag zum Jahresende bei 2.736 Mio. EUR (31. Dezember 2020: 2.570 Mio. EUR). Dies ist vor allem auf einen Anstieg der **Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente** sowie der **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** zurückzuführen. Beide Entwicklungen stehen in direktem Zusammenhang mit der spürbaren Erholung des Geschäfts von HUGO BOSS im Jahresverlauf. > **Konzernanhang, Textziffer 13 und 14**

## BILANZSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER (IN %)



Der **Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte** erhöhte sich zum 31. Dezember 2021 auf 47 % (31. Dezember 2020: 41 %). Dies ist primär auf den höheren Zahlungsmittelbestand sowie den Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen. Entsprechend lag der **Anteil der langfristigen Vermögenswerte** zum Jahresende bei 53 % (31. Dezember 2020: 59 %). Die **Eigenkapitalquote** belief sich zum Jahresende auf 34 % (31. Dezember 2020: 30 %). > **Konzernabschluss, Konzernbilanz**

#### KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN ZUM 31. DEZEMBER (IN MIO. EUR)

	2021	2020	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Vorräte	606	618	-2	-7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	235	172	36	26
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	464	299	55	51
<b>Kurzfristiges operatives Nettovermögen</b>	<b>376</b>	<b>491</b>	<b>-24</b>	<b>-31</b>

Zum Jahresende lagen die **Vorräte** währungsbereinigt um 7 % unter dem Vorjahresniveau, was vor allem auf die beschleunigte Umsatzdynamik im Geschäftsjahr 2021 zurückzuführen ist. Der deutliche Anstieg der **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** steht insbesondere im Zusammenhang mit der spürbaren Erholung des Großhandelsgeschäfts. Die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** lagen zum Geschäftsjahresende ebenfalls deutlich über dem Wert des Vorjahres. Dies reflektiert in erster Linie eine gestiegene Inanspruchnahme des 2020 von HUGO BOSS etablierten Supplier-Financing-Programms. Insgesamt reduzierte sich das **kurzfristige operative Nettovermögen (TNWC)** somit um währungsbereinigt 31 %. Der gleitende Durchschnitt des **kurzfristigen operativen Nettovermögens im Verhältnis zum Umsatz** auf Basis der letzten vier Quartale lag demnach bei 17,2 %, was einer deutlichen Verbesserung gegenüber dem Vorjahresniveau entspricht (2020: 28,7 %). Neben dem Rückgang der Vorräte und dem Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen trug vor allem die deutliche Umsatzbeschleunigung im Geschäftsjahr 2021 zu dieser Entwicklung bei. > **Konzernanhang, Textziffer 12 und 13**

Der Bestand an **Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten und Nutzungsrechten an Leasingobjekten** verringerte sich im Vergleich zum Vorjahr um 3 % auf 1.277 Mio. EUR (2020: 1.322 Mio. EUR). Der Rückgang reflektiert im Wesentlichen das geringere Investitionsniveau sowie nicht zahlungswirksame Wertminderungen im Berichtszeitraum. Die **Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente** summierten sich zum Jahresende auf 285 Mio. EUR und lagen damit deutlich über dem Wert des Vorjahres (2020: 125 Mio. EUR). Die **sonstigen Vermögenswerte** lagen leicht über dem Niveau des Vorjahres und beliefen sich folglich auf 334 Mio. EUR (2020: 333 Mio. EUR). > **Konzernanhang, Textziffer 8, 11 und 14**

Die Summe der **kurz- und langfristigen Leasingverbindlichkeiten** reduzierte sich zum Bilanzstichtag um 8 % auf 795 Mio. EUR (31. Dezember 2020: 862 Mio. EUR). Diese Entwicklung steht dabei in direktem Zusammenhang mit einem Rückgang der Nutzungsrechte an Leasingobjekten um 7 %. Die **kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten** lagen zum Jahresende insgesamt 52 % unter dem Vorjahreswert und summierten sich auf 135 Mio. EUR (31. Dezember 2020: 281 Mio. EUR). Dies spiegelt vor allem die im Vergleich zum Vorjahr geringere Inanspruchnahme des Konsortialkredits sowie sonstiger Kreditlinien vor dem Hintergrund der positiven Geschäftsentwicklung wider. Ein im Rahmen der 2021 erstmalig erfolgten Vollkonsolidierung der Leasingobjektgesellschaft GRETANA Grundstücks-Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt D 19 KG verzeichnete Anstieg der Finanzverbindlichkeiten um 26 Mio. EUR wurde dadurch mehr als ausgeglichen. Der Posten **Rückstellungen und passive latente Steuern** lag mit 212 Mio. EUR um 16 % über dem Vorjahresniveau (2020: 183 Mio. EUR). Die **sonstigen Verbindlichkeiten** beliefen sich zum Geschäftsjahresende auf 190 Mio. EUR und lagen damit 3 % über dem Vorjahreswert (2020: 185 Mio. EUR). > **Konzernanhang, Textziffer 9, 17, 19 und 20**

# FINANZLAGE

Zusätzlicher finanzieller Spielraum für erfolgreiche Strategieumsetzung gesichert

Free Cashflow und Nettofinanzposition auf Rekordniveau

Eigener Einzelhandel und Digitalisierung des Geschäftsmodells weiterhin Schwerpunkte der Investitionstätigkeit

## Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Das **unternehmensweite 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 unternehmensweite Finanzmanagement neben der Konzernfinanzierung das Cash- und Liquiditätsmanagement, das Management von Marktpreisrisiken sowie das Management von Kontrahentenrisiken. Konzernweit gültige **Treasury-Grundsätze** regeln dabei sämtliche treasuryrelevanten Sachverhalte wie etwa die Genehmigung von Bankbeziehungen, den Umgang mit Finanzierungsvereinbarungen, das Liquiditäts- und Anlagemanagement sowie das Management von Währungs- und Zinsrisiken.

Bei der Auswahl der Finanzierungsinstrumente im Rahmen der **Konzernfinanzierung** werden Faktoren wie die Marktkapazität, Finanzierungskosten, Kreditauflagen und Fälligkeiten berücksichtigt. Externe Kredite werden im Rahmen eines „**Inhouse-Bank**“-Konzepts zentral und überwiegend in der Konzernwährung Euro aufgenommen. Der Finanzierungsbedarf der Konzerngesellschaften wird im Wesentlichen über unternehmensinterne 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 von HUGO BOSS stellen die Mittelzuflüsse aus der 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 unternehmensinterne 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 HUGO BOSS 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 HUGO BOSS auf eine möglichst breite Streuung der Volumina sowie darauf, Finanzinstrumente generell nur mit Kontrahenten sehr guter Bonität abzuschließen.

## Kapitalstruktur und Finanzierung

Im November 2021 hat HUGO BOSS einen revolvingenden **Konsortialkredit in Höhe von 600 Mio. EUR** abgeschlossen, wobei der Großteil des Kredits dazu dienen soll, zusätzlichen finanziellen Spielraum für die erfolgreiche Umsetzung von „CLAIM 5“ zu sichern. Der Kredit kann für allgemeine Unternehmenszwecke, Avale und das Supplier-Financing-Programm in Anspruch genommen werden. Der Kredit hat eine Laufzeit von drei Jahren und beinhaltet zwei Optionen zur Laufzeitverlängerung um jeweils ein Jahr sowie eine Option zur Erhöhung des Kreditvolumens um bis zu 300 Mio. EUR. Der Konsortialkreditvertrag enthält eine marktübliche Vereinbarung zur Einhaltung der **Finanzkennziffer (Covenant) der Finanzierungsstärke**, die als Verhältnis von Nettoverschuldung (inklusive Leasingverbindlichkeiten gemäß IFRS 16) zu EBITDA definiert ist. Zum Jahresende belief sich die Finanzierungsstärke auf 1,1 und lag damit deutlich unter dem maximal zulässigen Höchstwert. Die Zinskonditionen des Kredits sind auch an die Erfüllung fest definierter **Nachhaltigkeitskriterien** gebunden. Zum Ende des Geschäftsjahres 2021 wurde der Konsortialkredit – mit Ausnahme von Inanspruchnahmen durch Avalkredite in Höhe von 18 Mio. EUR und durch das Supplier-Financing-Programm in Höhe von 63 Mio. EUR – nicht in Anspruch genommen (31. Dezember 2020: Inanspruchnahme von 152 Mio. EUR des damals gültigen Kredits; davon 105 Mio. EUR für allgemeine Unternehmenszwecke, 17 Mio. EUR für Avale und 30 Mio. EUR für das Supplier-Financing-Programm). > **Nachhaltigkeit**

Der **ehemalige Konsortialkredit** von HUGO BOSS über 633 Mio. EUR wurde im November 2021 abgelöst. Für diesen Kredit hatte HUGO BOSS vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie mit seinen finanzierenden Banken 2020 eine **Covenant-Aussetzung** bis zum 30. Juni 2021 vereinbart. Am 1. Juli 2021 wurde die diesbezügliche Vereinbarung wieder in Kraft gesetzt. Aufgrund der äußerst positiven Umsatz- und Ergebnisentwicklung im Verlauf des Geschäftsjahres 2021 wurde die einzuhaltende Höhe des Covenants zu diesem Zeitpunkt und auch im folgenden Verlauf des Jahres jederzeit deutlich unterschritten.

Zur weiteren Liquiditätssicherung verfügt HUGO BOSS über fest zugesagte und nicht fest zugesagte **bilaterale Kreditlinien** in Höhe von 204 Mio. EUR (31. Dezember 2020: 204 Mio. EUR), von denen zum Ende des Berichtszeitraums 116 Mio. EUR beansprucht wurden (31. Dezember 2020: 161 Mio. EUR). Die **zusätzlichen Kreditzusagen** in Höhe von 275 Mio. EUR, die sich das Unternehmen 2020 zur Sicherstellung einer möglichst hohen finanziellen Flexibilität während der Pandemie gesichert hatte, sind zum vereinbarten Fälligkeitstermin im Juni 2021 ausgelaufen, ohne dass sie zu irgendeiner Zeit in Anspruch genommen wurden. Daneben verfügte HUGO BOSS zum Bilanzstichtag über 285 Mio. EUR **liquide Mittel** (31. Dezember 2020: 125 Mio. EUR).

> **Konzernanhang, Textziffer 14, > Finanzlage, Kapitalflussrechnung und Free Cashflow**

Insgesamt belief sich das **Fremdkapital** zum Geschäftsjahresende auf 1.796 Mio. EUR (31. Dezember 2020: 1.811 Mio. EUR). Dies entspricht einem Anteil an der Bilanzsumme von 66 % (31. Dezember 2020: Anteil von 70 %). Davon entfielen 795 Mio. EUR auf **kurz- und langfristige Leasingverbindlichkeiten** (31. Dezember 2020: 862 Mio. EUR). Diese stehen hauptsächlich im Zusammenhang mit der Anmietung von Einzelhandelsstandorten, Logistik- und Verwaltungsimmobilien. Die **kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten** summierten sich zum Geschäftsjahresende auf 135 Mio. EUR (31. Dezember 2020: 281 Mio. EUR). > **Vermögenslage**, > **Konzernanhang**, **Textziffer 9 und 20**

## Kapitalflussrechnung und Free Cashflow

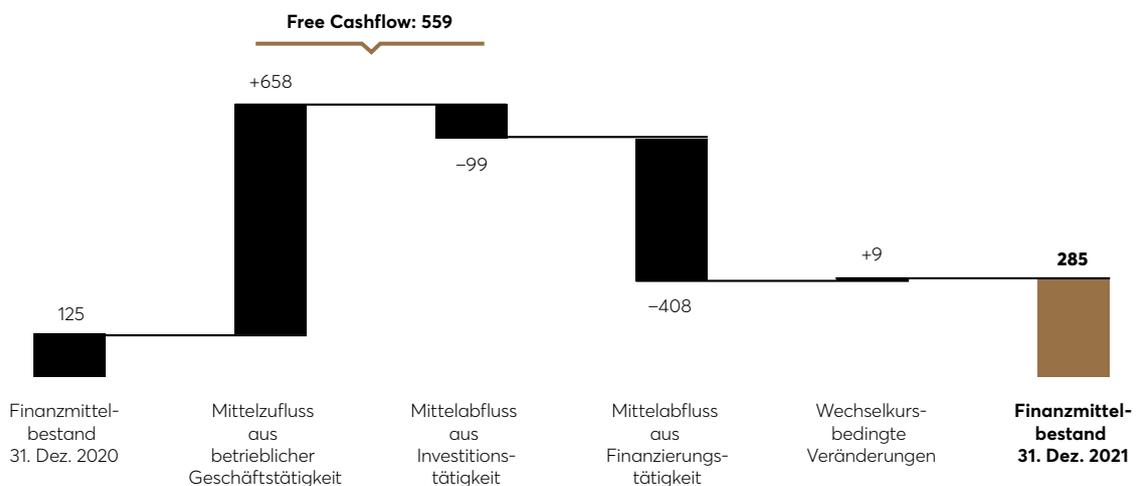
### KAPITALFLUSSRECHNUNG (IN MIO. EUR)

	2021	2020
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit	658	240
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-99	-76
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-408	-167
<b>Veränderung Finanzmittelbestand</b>	<b>159</b>	<b>-7</b>
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	125	133
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	285	125

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

Infolge des spürbaren Aufschwungs seines globalen Geschäfts erzielte HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2021 den höchsten **Free Cashflow** seiner Unternehmensgeschichte. Mit 559 Mio. EUR hat sich der Wert im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdreifacht (2020: 164 Mio. EUR). Der Free Cashflow ermittelt sich als Summe aus Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit und Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit.

### VERÄNDERUNG DES FINANZMITTELBESTANDS (IN MIO. EUR)



Der **Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit** lag mit 658 Mio. EUR deutlich über dem Niveau des Vorjahres (2020: 240 Mio. EUR). Der starke Anstieg ist vor allem auf das deutliche Umsatz- und Ergebniswachstum sowie die spürbare Verbesserung des kurzfristigen operativen Nettovermögens (TNWC) zurückzuführen. Der Anstieg des **Mittelabflusses aus Investitionstätigkeit** auf 99 Mio. EUR reflektiert vor allem die schrittweise Normalisierung der Investitionstätigkeit im Geschäftsjahr 2021 (2020: 76 Mio. EUR). > **Finanzlage, Investitionen**

Der **Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit** war mit 408 Mio. EUR mehr als doppelt so hoch wie im Vorjahr (2020: 167 Mio. EUR) und reflektiert hauptsächlich die Tilgung von Finanz- und Leasingverpflichtungen im Berichtszeitraum. > **Finanzlage, Kapitalstruktur und Finanzierung**

## Nettofinanzposition

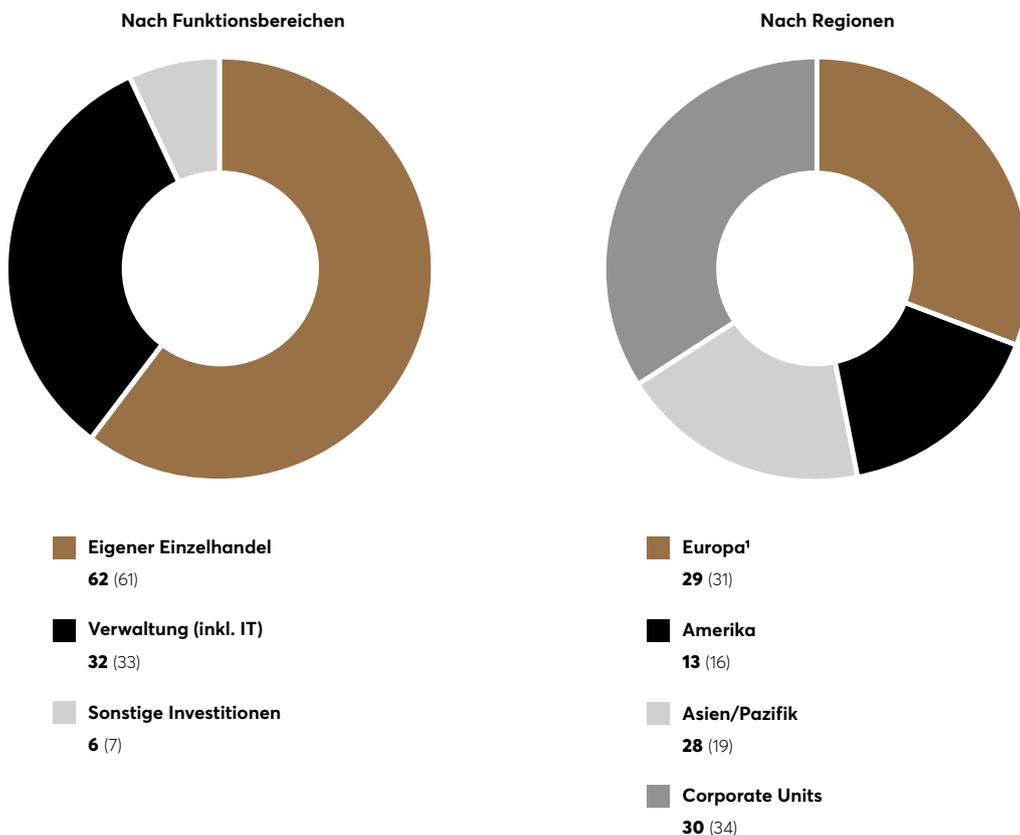
Die **Nettofinanzposition** ergibt sich als Summe aller Finanz- und Leasingverbindlichkeiten abzüglich des Finanzmittelbestands. **Ohne Berücksichtigung der Auswirkungen des IFRS 16** lag die Nettofinanzposition von HUGO BOSS zum Ende des Geschäftsjahres 2021 bei plus 167 Mio. EUR, was der stärksten Nettofinanzposition in der Unternehmensgeschichte entspricht (2020 ohne Berücksichtigung des IFRS 16: –141 Mio. EUR). Hierzu trugen insbesondere die starke Free-Cashflow-Entwicklung im Geschäftsjahr 2021 sowie die damit verbundene geringere Inanspruchnahme des Konsortialkredits und sonstiger Kreditlinien bei. **Inklusive der Auswirkungen des IFRS 16** belief sich die Nettofinanzposition zum Ende des Geschäftsjahres 2021 auf –628 Mio. EUR (31. Dezember 2020: –1.004 Mio. EUR). Dies entspricht einem deutlichen Rückgang von 37 %.

> **Finanzlage, Kapitalstruktur und Finanzierung, > Konzernanhang, Textziffer 9**

## Investitionen

HUGO BOSS hat im abgelaufenen Geschäftsjahr 104 Mio. EUR in **Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte** und damit 30 % mehr als im Vorjahr investiert (2020: 80 Mio. EUR). Ausschlaggebend für den Anstieg war vor allem das Aussetzen nicht geschäftskritischer Investitionen im Jahr 2020, das HUGO BOSS zur Sicherung des Free Cashflows zu Beginn der Pandemie vorgenommen hatte. Darüber hinaus trug die im Jahr 2021 erfolgte Entwicklung der neuen Storekonzepte für BOSS und HUGO, die gegen Ende des Jahres erstmalig implementiert wurden, zu dieser Entwicklung bei. Im Vergleich zum Vor-Pandemie-Niveau reduzierten sich die Investitionen hingegen um 46 % (2019: 192 Mio. EUR).

### INVESTITIONEN (IN %)



2021 (2020)

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

Unter dem strategischen Claim „Rebalance Omnichannel“ möchte HUGO BOSS das Potenzial des **stationären Einzelhandels** in den kommenden Jahren voll ausschöpfen. Der **Optimierung und Modernisierung** des weltweiten Storenetzwerks kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. So plant HUGO BOSS, bis 2025 insgesamt 500 Mio. EUR in die weitere Optimierung und Modernisierung seines Storenetzwerkes zu investieren. Das **neue Storekonzept**, zielt darauf ab, deutlich emotionaler, einladender, digitaler und produktiver als das bisherige zu sein, und soll so dazu beitragen, die Stores zu wahren Erlebnisorten zu entwickeln. Kunden können das neue Konzept von BOSS und HUGO bereits seit Ende 2021 in ersten Stores in Deutschland und den Vereinigten Arabischen Emiraten erleben. Mit 64 Mio. EUR entfiel auch im Geschäftsjahr 2021 der Großteil der Investitionssumme auf das eigene Einzelhandelsgeschäft (2020: 48 Mio. EUR). Die Investitionen in die Optimierung und Modernisierung bestehender Standorte beliefen sich auf 32 Mio. EUR (2020: 27 Mio. EUR). Gleichzeitig investierte HUGO BOSS 32 Mio. EUR in selektive **Neueröffnungen** eigener Einzelhandelsgeschäfte (2020: 21 Mio. EUR). Schwerpunkt der Expansion bildete die Region Asien/Pazifik. So eröffnete das Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr erstmals einen BOSS Flagshipstore im beliebten Ginza-Viertel von Tokio. > **Konzernstrategie, „Rebalance Omnichannel“**

Die Investitionen in den **Verwaltungsbereich** beliefen sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 33 Mio. EUR (2020: 26 Mio. EUR). Darin enthalten sind vor allem Investitionen in die **IT-Infrastruktur** in Höhe von 25 Mio. EUR (2020: 22 Mio. EUR). Diese entfielen, ganz im Sinne des strategischen Claims „Lead in Digital“, vorwiegend auf die weitere Digitalisierung des Geschäftsmodells. Wichtige Investitionsschwerpunkte bildeten dabei die Gründung des HUGO BOSS Digital Campus sowie der weltweite Ausbau des eigenen Onlinevertriebs. **Sonstige Investitionen** in die Produktions-, Logistik- und Vertriebsstruktur sowie in Forschung und Entwicklung beliefen sich 2021 auf 6 Mio. EUR (2020: 5 Mio. EUR). > **Konzernstrategie, „Lead in Digital“**

Die **kumulierten Abschreibungen** auf das Anlagevermögen unter Einbeziehung von aktivierten Eigenleistungen beliefen sich im Geschäftsjahr 2021 auf 1.087 Mio. EUR (2020: 1.067 Mio. EUR). Die bestehenden **Verpflichtungen aus begonnenen Investitionsvorhaben** beliefen sich zum 31. Dezember 2021 auf 2 Mio. EUR (31. Dezember 2020: 2 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 ihrer Bedeutung für den 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)

	2021	In % des Umsatzes	2020	In % des Umsatzes	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>1.301</b>	<b>100,0</b>	<b>894</b>	<b>100,0</b>	<b>46</b>
Umsatzkosten	-870	-66,9	-720	-80,5	21
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>431</b>	<b>33,1</b>	<b>174</b>	<b>19,5</b>	<b>&gt;100</b>
Vertriebskosten	-263	-20,2	-212	-23,7	24
Allgemeine Verwaltungskosten	-104	-8,0	-93	-10,4	12
Sonstige betriebliche Erträge	54	4,1	40	4,4	35
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-52	-4,0	-66	-7,4	-21
<b>Ergebnis aus Betriebstätigkeit</b>	<b>65</b>	<b>5,0</b>	<b>-157</b>	<b>-17,6</b>	<b>&gt;100</b>
Beteiligungsergebnis	84	6,5	41	4,6	-34
Zinsergebnis	-17	-1,3	-13	-1,5	-31
Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	-16	-1,2	-17	-1,9	7
Ertragsteuern und sonstige Steuern	-19	-1,5	-6	-0,7	<-100
<b>Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>	<b>96</b>	<b>7,4</b>	<b>-153</b>	<b>-17,1</b>	<b>&gt;100</b>
Einstellung in (-)/Entnahme aus (+) anderen Gewinnrücklagen	-48	-3,7	0	0,0	n/a
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	36	2,8	191	21,3	-81
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>84</b>	<b>6,4</b>	<b>38</b>	<b>4,3</b>	<b>&gt;100</b>

Der **Umsatz** der HUGO BOSS AG setzt sich im Wesentlichen zusammen aus den in Deutschland und Österreich erzielten Einzelhandels-, Großhandels- und digitalen Umsätzen, sowie konzerninternen Umsätzen mit den internationalen Tochtergesellschaften.

#### UMSATZ NACH REGIONEN (IN MIO. EUR)

	2021	In % des Umsatzes	2020	In % des Umsatzes	Veränderung in %
Europa	1.029	79	755	84	36
Amerika	138	11	44	5	>100
Asien/Pazifik	134	10	95	11	40
<b>Gesamt</b>	<b>1.301</b>	<b>100</b>	<b>894</b>	<b>100</b>	<b>46</b>

Der deutliche **Aufschwung des globalen Geschäfts** von HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2021 wirkte sich auch auf die HUGO BOSS AG spürbar positiv aus. Auf Jahressicht legten die Umsätze der HUGO BOSS AG in den Regionen Europa und Asien/Pazifik jeweils deutlich zweistellig, in der Region Amerika sogar dreistellig zu. Der von der HUGO BOSS AG in **Deutschland** erzielte Umsatz lag mit 360 Mio. EUR um 30 % über dem Vorjahresniveau (2020: 276 Mio. EUR).

#### UMSATZ NACH MARKEN (IN MIO. EUR)

	2021	In % des Umsatzes	2020	In % des Umsatzes	Veränderung in %
BOSS	876	67	572	64	53
HUGO	218	17	167	19	30
Sonstige Leistungen	207	16	155	17	34
<b>Gesamt</b>	<b>1.301</b>	<b>100</b>	<b>894</b>	<b>100</b>	<b>46</b>

Während beide Marken – **BOSS** und **HUGO** – deutlich zweistellige Umsatzzuwächse erzielten, verzeichnete das Unternehmen auch einen Anstieg der **Umsätze aus sonstigen Leistungen**. Dieser ergab sich im Zuge höherer Weiterbelastungen konzerninterner Aufwendungen an die Tochtergesellschaften, insbesondere im Zusammenhang mit Service, IT- und Marketingleistungen.

Die **Bruttomarge** lag mit 33,1% deutlich über dem Vorjahreswert (2020: 19,5%). Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf nicht wiederkehrende, negative Effekte aus der Bestandsbewertung des Vorjahres zurückzuführen. Ein Anstieg der Beschaffungskosten konnte dadurch mehr als kompensiert werden. Letzter steht hauptsächlich im Zusammenhang mit den pandemiebedingten Engpässen in Bezug auf globale Produktions- und Logistikkapazitäten und dem damit verbundenen Anstieg von Material-, Produktions- und Frachtkosten. Der Anstieg der **Vertriebskosten** reflektiert im Wesentlichen höhere Logistikaufwendungen und Lizenzgebühren sowie eine Steigerung der Marketingaufwendungen. Der Anstieg der **allgemeinen Verwaltungskosten** ist vor allem auf höhere Personalaufwendungen vor dem Hintergrund der positiven Geschäftsentwicklung zurückzuführen. Die **sonstigen betrieblichen Erträge** lagen im Wesentlichen aufgrund gestiegener Erlöse aus der Weiterbelastung von Kosten und Leistungen an verbundene Unternehmen sowie Zuwendungen der öffentlichen Hand vor dem Hintergrund der Pandemie über dem Vorjahresniveau. Die **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** lagen unter dem Niveau des Vorjahres und beinhalten im Wesentlichen Forschungs- und Entwicklungskosten sowie Forderungsabwertungen und Fremdwährungseffekte.

Das **Beteiligungsergebnis** lag im Jahr 2021 mit 84 Mio. EUR über dem Wert des Vorjahres (2020: 41 Mio. EUR). Die Erträge aus Beteiligungen 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.

## Vermögens- und Finanzlage

Das **Anlagevermögen** reduzierte sich im Vergleich zum Vorjahr um 3 % auf 944 Mio. EUR (31. Dezember 2020: 974 Mio. EUR). Der Rückgang ist im Wesentlichen auf eine im Vergleich zum Vor-Pandemie-Niveau geringere Investitionstätigkeit zurückzuführen.

### KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN (IN MIO. EUR)

	2021	2020	Veränderung in %
Vorräte	188	176	7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	30	12	>100
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	170	99	72
<b>Kurzfristiges operatives Nettovermögen</b>	<b>48</b>	<b>89</b>	<b>-46</b>

Der Anstieg der **Vorräte** reflektiert vor allem einen höheren Bestand an Fertigerzeugnissen zur Unterstützung der sich im Jahresverlauf beschleunigenden Umsatzdynamik. Die HUGO BOSS AG ist Lieferant für die weltweiten Vertriebsgesellschaften des Konzerns. Im Zuge der spürbaren Erholung des Großhandelsgeschäfts in Deutschland und Österreich im Geschäftsjahr 2021 lagen auch die **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** der HUGO BOSS AG zum Jahresende deutlich über dem Vorjahresniveau. Auch bei den **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** verzeichnete das Unternehmen einen spürbaren Anstieg. Dieser resultierte in erster Linie aus einer gestiegenen Inanspruchnahme des 2020 von HUGO BOSS erfolgreich etablierten Supplier-Financing-Programms. In Summe lag das **kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital)** der HUGO BOSS AG damit zum Jahresende deutlich unter dem Niveau des Vorjahres.

Die **Forderungen gegen verbundene Unternehmen** lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2021 mit 59 Mio. EUR leicht über dem Vorjahresniveau (31. Dezember 2020: 51 Mio. EUR). Die **Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen** reduzierten sich insbesondere aufgrund von im Vergleich zum Vorjahr geringeren Verrechnungspreisanpassungen auf Warenlieferungen auf 331 Mio. EUR (31. Dezember 2020: 440 Mio. EUR). Die **Rückstellungen** erhöhten sich zum Jahresende auf 151 Mio. EUR (31. Dezember 2020: 141 Mio. EUR). Mit 70 Mio. EUR lagen die **Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten** zum Ende des Jahres unter dem Vorjahreswert (31. Dezember 2020: 83 Mio. EUR).

Der **Finanzmittelbestand** – definiert als Summe aus Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten – lag zum 31. Dezember 2021 bei 24 Mio. EUR (31. Dezember 2020: 1 Mio. EUR). Der Anstieg reflektiert hauptsächlich den im Vergleich zum Vorjahr gestiegenen **Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit**. Dieser profitierte insbesondere von der positiven Geschäftsentwicklung in 2021 sowie den erzielten Verbesserungen im Hinblick auf das kurzfristige operative Nettovermögen.

# PROGNOSEBERICHT

**Fokus in 2022  
auf erfolgreicher  
Umsetzung der  
Wachstumsstrategie  
„CLAIM 5“**

**Anstieg des Konzern-  
umsatzes im Jahr 2022  
auf ein Rekordniveau  
von 3,1 Mrd. EUR  
bis 3,2 Mrd. EUR  
prognostiziert**

**EBIT soll 2022 in einer  
Spanne von +10 % bis  
+25 % auf einen Betrag  
zwischen 250 Mio. EUR  
und 285 Mio. EUR  
gesteigert werden**

## Nachtrag

Mit dem Ziel die Innovationskraft und Nachhaltigkeit seiner Marken weiter voranzutreiben, ist HUGO BOSS am 14. Februar 2022 eine **langfristige strategische Partnerschaft mit HeiQ AeonIQ LLC** – einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft des Schweizer Innovationsunternehmens HeiQ Plc – eingegangen. Zentrales Element der Partnerschaft ist eine Kapitalbeteiligung von HUGO BOSS in Höhe von 5 Mio. USD – die erste Beteiligung dieser Art im Rahmen seiner Wachstumsstrategie „CLAIM 5“. Die Investition wird durch exklusive Partnerschaftsvereinbarungen in Höhe von bis zu 4 Mio. USD ergänzt, die an definierte Performance-Meilensteine gebunden sind. Im Mittelpunkt dieser Partnerschaft steht die Herstellung eines nachhaltigen, kreislauffähigen und recycelbaren Zellulosegarms, mit dem Ziel Kunstfasern, wie etwa Polyester und Nylon, zu ersetzen. > **Nachhaltigkeit**

Chief Brand Officer Ingo Wilts hat dem Aufsichtsrat der HUGO BOSS AG am 23. Februar 2022 mitgeteilt, dass er aus persönlichen Gründen mit Wirkung zum 28. Februar 2022 sein Amt als **Vorstand** niederlegen und somit aus dem Vorstand der HUGO BOSS AG ausscheiden wird. Die in die Zuständigkeit von Ingo Wilts fallenden Aufgaben sollen künftig vom Vorstandsvorsitzenden Daniel Grieder wahrgenommen werden.

Zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts am 24. Februar 2022 war es dem Unternehmen nicht möglich mit hinreichender Sicherheit vorherzusagen, in welchem Umfang sich eine weitere Eskalation des **Ukraine-Konflikts** auf die globale Konjunktur und das Branchenwachstum im Geschäftsjahr 2022 auswirken wird. Auch wenn das globale Geschäft von HUGO BOSS zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts nicht spürbar von den geopolitischen Spannungen beeinträchtigt war, so ist grundsätzlich nicht auszuschließen, dass sich eine weitere Eskalation des Konflikts wesentlich negativ auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2022 auswirkt.

Darüber hinaus gab es zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2021 und der Aufstellung dieses Berichts am 24. Februar 2022 keine weiteren 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 zu reagieren.

### Ausblick für die Weltwirtschaft

In seiner Publikation vom 25. Januar 2022 rechnet der IWF für das Geschäftsjahr 2022 mit einer schwächeren Entwicklung der **Weltwirtschaft** als zunächst angenommen und korrigiert seine Wachstumsprognosen folglich nach unten. So wird erwartet, dass sich das globale Wachstum im laufenden Jahr auf 4,4 % abschwächt (2021: 5,9 %) – ein halber Prozentpunkt weniger als noch im Oktober vorhergesagt. Hauptgrund dafür sind die globale Verbreitung der Omikron-Virusvariante gegen Ende des Jahres 2021 und deren Auswirkungen auf die betroffenen Volkswirtschaften. Der Ausblick basiert zudem auf der Annahme, dass aktuelle globale Herausforderungen im Jahr 2022 fortbestehen werden. Dabei könnte etwa das Auftreten neuer COVID-19-Varianten die Pandemie verlängern und zu erneuten wirtschaftlichen Verwerfungen führen. Anhaltende geopolitische Spannungen wie etwa der Ukraine-Konflikt stellen ein weiteres Risiko für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung dar. Zudem wird erwartet, dass anhaltende Verwerfungen globaler Lieferketten, die Volatilität der Frachtkosten und Energiepreise sowie der weitere Anstieg der Löhne dazu führen, dass die globale Inflation auf absehbare Zeit verhältnismäßig hoch sein wird. Geldpolitische Gegenmaßnahmen wie Leitzinsanhebungen dürften zudem die Wirtschaft bremsen und stellen damit zusätzliche Risiken für die Finanzstabilität, Kapitalströme und Währungen dar. > **Risikobericht, Bedeutende externe Risiken**

Ausgehend von diesen Annahmen, erwartet der IWF für die **Eurozone** für 2022 ein Wachstum von 3,9 % (2021: 5,2 %). Für die Wirtschaft der **USA** rechnet der IWF mit einem Wachstum von 4,0 % (2021: 5,6 %), basierend auf einer zunehmend restriktiven Geldpolitik sowie einer revidierten Annahme hinsichtlich des fiskalpolitischen Maßnahmenpakets „Build Back Better“ der US-amerikanischen Regierung. Auch in **China** dürfte es laut IWF im Jahr 2022 aufgrund der Null-COVID-Strategie sowie anhaltender Spannungen im Immobiliensektor zu einer allgemeinen Konjunkturabschwächung kommen. Der IWF prognostiziert ein Wachstum der chinesischen Wirtschaft von 4,8 %, das damit deutlich unter dem Niveau des Vorjahres (2021: 8,1 %) liegt.

Die mit diesen Annahmen verbundenen **Risiken und Unsicherheiten** sind grundsätzlich weiterhin groß. So ist es aktuell nicht möglich, präzise vorherzusagen, inwiefern die weitere Entwicklung der Pandemie – etwa hinsichtlich neuer Virusvarianten und damit verbundener erneuter Infektionswellen und Lockdowns – die

Weltwirtschaft im Jahresverlauf beeinflussen wird. Darüber hinaus sind die mit der Pandemie verbundenen Auswirkungen auf globale Wertschöpfungsketten, etwa in Bezug auf Produktions- und Logistikkapazitäten, sowie die weitere Entwicklung von Material-, Produktions- und Frachtkosten nur schwer vorherzusagen. Auch lässt sich zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts nicht mit Sicherheit vorhersagen, in welchem Umfang sich geopolitische Spannungen auf das Wirtschaftswachstum im Jahr 2022 auswirken werden.

## Branchenausblick

Die bereits im Jahr 2021 verzeichnete Erholung der **globalen Bekleidungsindustrie** dürfte sich im Geschäftsjahr 2022 weiter fortsetzen, wobei die Entwicklung voraussichtlich regional uneinheitlich ausfallen wird. Zu den **Herausforderungen** für das Jahr 2022 zählen insbesondere das Fortbestehen pandemiebedingter Engpässe in der Logistik, Verzögerungen in der Produktion, ein weiterer Anstieg der Material- und Frachtkosten sowie die anhaltende Materialknappheit. Dies dürfte die Inputkosten vieler Unternehmen auch im Jahr 2022 weiter steigen lassen und grundsätzlich zu Preissteigerungen für den Konsumenten führen.

In Bezug auf das **Konsumentenverhalten** ist auch für 2022 damit zu rechnen, dass das Branchenwachstum angesichts anhaltender Unsicherheiten im Zusammenhang mit COVID-19 vorrangig von der lokalen Nachfrage getrieben sein wird. Für das Geschäft mit internationalen Touristen wird aufgrund teilweise anhaltender Beschränkungen des internationalen Reiseverkehrs hingegen mit einer vergleichsweise langsamen Erholung gerechnet. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass es auch in 2022 regional zu vereinzelt pandemiebedingten Lockdowns kommen wird und somit die Relevanz des Onlinehandels weiter zunehmen dürfte.

Einer im November 2021 gemeinsam von The Business of Fashion und der Unternehmensberatung McKinsey & Company veröffentlichten Studie zufolge wird für die globale Bekleidungsindustrie für das Jahr 2022 ein Wachstum von +3 % bis +8 % im Vergleich zum vor der Pandemie erzielten Niveau erwartet. Ohne Berücksichtigung des Luxussegments, für das auch für 2022 überdurchschnittliches Wachstum prognostiziert wird, sollte das **Branchenwachstum** im Bereich von 0 % bis +5 % liegen (2021: –4 % bis +1 % gegenüber 2019). Folglich sollte sich die Branche im Jahresverlauf vollständig von den pandemiebedingten Umsatzrückgängen erholen können.

Dabei wird erwartet, dass insbesondere **China** auch weiterhin robuste Zuwächse verzeichnen wird und die Branchenumsätze (ohne Berücksichtigung des Luxussegments) in 2022 dort um +2 % bis +7 % im Vergleich zu 2019 zulegen werden (2021: –3 % bis +2 % gegenüber 2019). Das erwartete Wachstum sollte vor allem von einer starken lokalen Nachfrage profitieren. Im **US-Markt** dürfte sich das Branchenwachstum im Jahr 2022 ein Stück weit abkühlen, nachdem die Nachfrage 2021 durch eine spürbare Belebung des Privatkonsums nach den Lockdowns sowie geld- und fiskalpolitische Maßnahmen angetrieben wurde. Gleichzeitig wird erwartet, dass sich auch hier das Geschäft mit internationalen Touristen weiterhin nur langsam erholen wird. The Business of Fashion und McKinsey & Company rechnen daher für den US-Markt im Jahr 2022 mit einer Entwicklung der Branchenumsätze (ohne Berücksichtigung des Luxussegments) von –1 % bis +4 % im Vergleich zu 2019 (2021: +5 % bis +10 % gegenüber 2019). In **Europa** sollte sich das Marktumfeld hingegen weiter aufhellen. Nachdem die Branchenumsätze insbesondere in der ersten Jahreshälfte 2021 aufgrund von Geschäftsschließungen und lokalen Beschränkungen beeinträchtigt waren, sollte die Branche im Jahr 2022 von einer weiteren Belebung des Privatkonsums und einer anhaltend robusten lokalen Nachfrage profitieren.

The Business of Fashion und McKinsey & Company rechnen folglich mit einer spürbaren Verbesserung der Branchenumsätze (ohne Berücksichtigung des Luxussegments) auf ein Niveau von –2 % bis +3 % im Vergleich zu 2019 (2021: –15 % bis –10 % gegenüber 2019).

## Ausblick für HUGO BOSS

Für HUGO BOSS stellt das Geschäftsjahr 2022 einen wichtigen Meilenstein bei der Erreichung seiner im Rahmen von „CLAIM 5“ anvisierten Finanzziele 2025 dar. Dabei wird es in 2022 vor allem darum gehen, mittels des erfolgreich implementierten neuen Markenauftritts und der damit verbundenen zusätzlichen **Marketinginvestitionen** die Relevanz und Wahrnehmung von BOSS und HUGO, insbesondere bei jüngeren Kundengruppen, spürbar zu steigern. Gleichzeitig sollen **Investitionen in das Produkt** dazu beitragen, BOSS als 24/7-Lifestyle-Marke und HUGO als ersten Kontaktpunkt für jüngere Kunden zu etablieren. Darüber hinaus wird HUGO BOSS auch 2022 in die **Digitalisierung seines Geschäftsmodells** und in die **Optimierung und Modernisierung des weltweiten Vertriebsnetzes** investieren. Sämtliche Initiativen zielen darauf ab, die in 2021 gewonnene Umsatzdynamik zu festigen und den Konzernumsatz bis zum Jahr 2025 auf 4 Mrd. EUR zu steigern. Gleichzeitig wird HUGO BOSS auch im Jahr 2022 all jene Maßnahmen forcieren, die darauf abzielen, Effizienzsteigerungen, insbesondere im Zusammenhang mit der weiteren Optimierung des weltweiten Storenetzwerks, zu realisieren. Dies soll es HUGO BOSS ermöglichen, im Geschäftsjahr 2022 weitere Fortschritte hin zu seinem Finanzziel 2025, einer EBIT-Marge von rund 12 %, zu erzielen. > **Konzernstrategie, Finanzziele bis 2025**

Die Basis für die Prognoseaussagen für das Geschäftsjahr 2022 bilden die jeweiligen Ergebnisgrößen des Geschäftsjahres 2021. Vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen und unter Einbezug der zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts bekannten Auswirkungen anhaltender Beschränkungen im Zusammenhang mit COVID-19 geht HUGO BOSS davon aus, den **Konzernumsatz** im Jahr 2022 in einer Spanne von +10 % bis +15 % auf ein Rekordniveau von 3,1 Mrd. EUR bis 3,2 Mrd. EUR steigern zu können (2021: 2,8 Mrd. EUR).

Das Wachstum wird dabei voraussichtlich regional uneinheitlich ausfallen. Für **Europa** geht HUGO BOSS von einem Anstieg der Umsätze im niedrigen bis mittleren Zehnprozentbereich aus. Während insbesondere die erste Jahreshälfte 2021 von langanhaltenden Lockdowns und Storeschließungen in vielen wichtigen Märkten geprägt war, rechnet das Unternehmen für 2022 mit einer weiteren Belebung der Nachfrage. Auch in der Region **Amerika** sollte sich die positive Dynamik des Vorjahres im Geschäftsjahr 2022 fortsetzen. Folglich rechnet HUGO BOSS dort mit einem Umsatzwachstum im mittleren bis hohen einstelligen Prozent-Bereich. In der Region **Asien/Pazifik** will das Unternehmen die sich ihm bietenden Wachstumschancen auch 2022 voll ausschöpfen und geht unter der Annahme einer insgesamt robusten regionalen wirtschaftlichen Entwicklung von einer Steigerung der Umsätze im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich aus.

HUGO BOSS erwartet zudem, das **operative Ergebnis (EBIT)** im Jahr 2022 in einer Spanne von +10 % bis +25 % auf einen Betrag zwischen 250 Mio. EUR und 285 Mio. EUR steigern zu können (2021: 228 Mio. EUR), wobei die letztendliche Umsatzentwicklung maßgeblich für die Höhe des zu erwartenden EBIT sein wird. Dabei sollen die für 2022 im Rahmen von „CLAIM 5“ geplanten Ausgaben zur Stärkung der Produkte, der Marken und der digitalen Kompetenz durch Effizienzsteigerungen größtenteils kompensiert werden. Für das **Konzernergebnis** rechnet das Unternehmen gleichzeitig mit einer Verbesserung auf ein Niveau zwischen 150 Mio. EUR und 180 Mio. EUR (2021: 144 Mio. EUR).

Nach einer äußerst positiven Entwicklung des **kurzfristigen operativen Nettovermögens im Verhältnis zum Umsatz** (Trade Net Working Capital) im Jahr 2021 erwartet HUGO BOSS für das Geschäftsjahr 2022 nunmehr ein Stück weit Normalisierung und damit verbunden einen Anstieg der Kennzahl auf ein Niveau zwischen 18 % und 19 % (2021: 17,2 %). Die prognostizierte Entwicklung steht im Einklang mit der in „CLAIM 5“ verankerten Zielsetzung einer Spanne zwischen 16 % und 19 %. Die **Investitionen** werden sich 2022 voraussichtlich auf einen Wert zwischen 200 Mio. EUR und 230 Mio. EUR summieren (2021: 104 Mio. EUR) und sich damit innerhalb des im Rahmen von „CLAIM 5“ formulierten Zielkorridors (6 % bis 7 % des Umsatzes) bewegen. Der erwartete Anstieg gegenüber dem Vorjahr ist dabei vor allem auf die forcierte Renovierung und weitere Optimierung des globalen Storenetzwerks sowie Investitionen in die fortschreitende Digitalisierung des Geschäftsmodells zurückzuführen.

Angesichts der starken operativen und finanziellen Geschäftsentwicklung im Jahr 2021, der äußerst soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die erfolgreiche Umsetzung der Wachstumsstrategie „CLAIM 5“ plant HUGO BOSS eine **Wiederaufnahme der Dividendenzahlungen**. So beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung am 24. Mai 2022 eine **Dividende** von 0,70 EUR je Aktie für das Geschäftsjahr 2021 vorzuschlagen (2020: gesetzliche Mindestdividende in Höhe von 0,04 EUR je Aktie). Der Vorschlag entspricht einer **Ausschüttungsquote** von 35 % des auf Anteilseigner entfallenden Konzernergebnisses im Jahr 2021. Sofern die Aktionäre dem Vorschlag zustimmen, wird die Dividende am 30. Mai 2022 ausgezahlt. Basierend auf der Anzahl der am Jahresende ausstehenden Aktien wird die **Ausschüttungssumme** 48 Mio. EUR betragen (2020: 3 Mio. EUR).

**AUSBLICK FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2022**

	<b>Ergebnis 2021</b>	<b>Prognose 2022</b>
Konzernumsatz	Anstieg um 43 % auf 2.786 Mio. EUR	Anstieg in einer Spanne von +10 % bis +15 % (auf 3,1 Mrd. EUR bis 3,2 Mrd. EUR)
Umsatzentwicklung nach Regionen		
Europa	Anstieg um 42 % auf 1.742 Mio. EUR	Anstieg im niedrigen bis mittleren Zehnprozentbereich
Amerika	Anstieg um 77 % auf 543 Mio. EUR	Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich
Asien/Pazifik	Anstieg um 23 % auf 423 Mio. EUR	Anstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich
Operatives Ergebnis (EBIT)	Anstieg um >100 % auf 228 Mio. EUR	Anstieg in einer Spanne von +10 % bis +25 % (auf 250 Mio. EUR bis 285 Mio. EUR)
Konzernergebnis	Anstieg um >100 % auf 144 Mio. EUR	Anstieg auf einen Betrag zwischen 150 Mio. EUR und 180 Mio. EUR
Kurzfristiges operatives Nettovermögen im Verhältnis zum Umsatz	Rückgang um 1.160 Basispunkte auf 17,2 %	Anstieg auf ein Niveau zwischen 18 % und 19 %
Investitionen	104 Mio. EUR	200 Mio. EUR bis 230 Mio. EUR

# 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** von HUGO BOSS zielt primär darauf ab, strategische und finanzielle Unternehmensziele zu erreichen. Sie verfolgt somit nicht nur das Ziel der Bestandssicherung, sondern dient vor allem der erfolgreichen Umsetzung der „CLAIM 5“-Strategie sowie einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Die Berichterstattung von Risiken und Chancen im zusammengefassten Lagebericht bezieht sich dabei grundsätzlich auf einen Einjahreszeitraum.

## Risikobericht

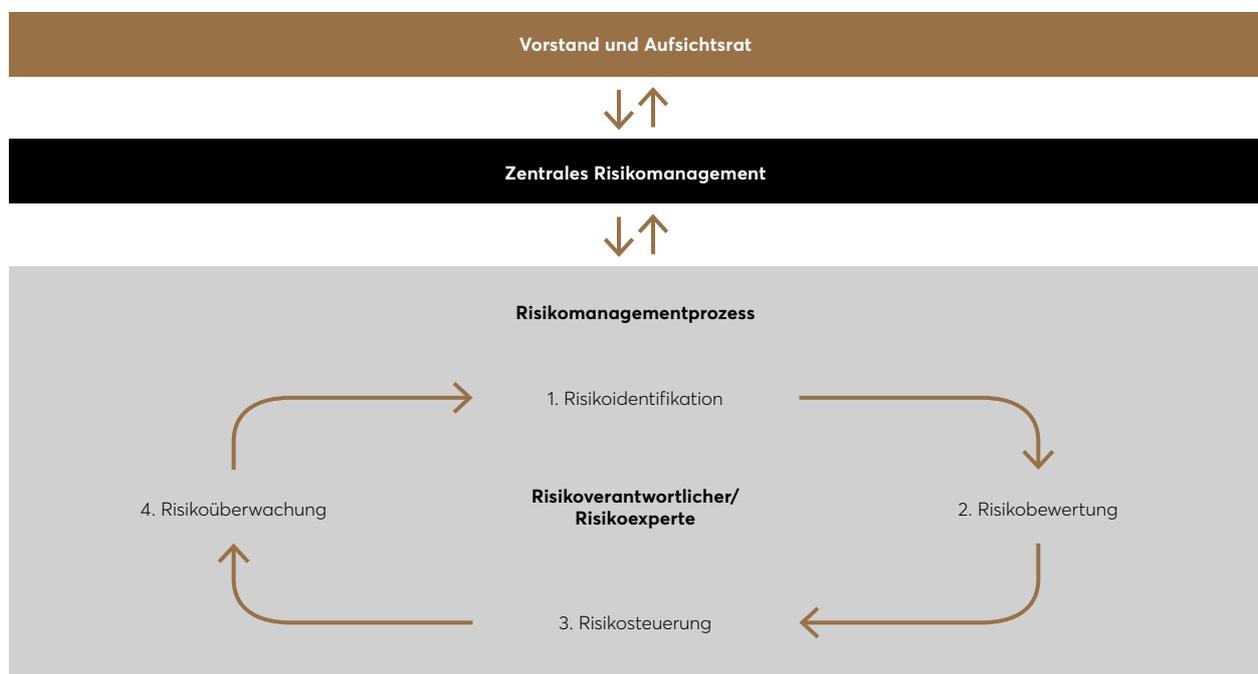
Der Erfolg von HUGO BOSS beruht auf der konsequenten Nutzung von Chancen im Rahmen der Konzernstrategie „CLAIM 5“. Dabei ist der Konzern einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt. Das **Risikomanagementsystem** des Unternehmens umfasst alle Maßnahmen eines systematischen und transparenten Umgangs mit Risiken. 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 die jeweiligen Risikoverantwortlichen und Risikoexperten 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. Der Konzernabschlussprüfer würdigt im Rahmen der Konzernabschlussprüfung zudem die Eignung der im Unternehmen implementierten Maßnahmen zur frühzeitigen Erkennung bestandsgefährdender Risiken.

**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 von HUGO BOSS 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. Im Rahmen der jährlichen Abschlussprüfung beurteilt zudem der Konzernwirtschaftsprüfer die Effektivität ausgewählter interner Kontrollen, einschließlich IT-Kontrollen.

**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 UNTERNEHMENSRISENEN**

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 UNTERNEHMENSRISENEN – RISIKOMATRIX (AGGREGIERTE RISIKEN)**

Schadenshöhe	hoch	Umwelt und Gesundheit, Kollektion, IT, Governance und Compliance	Gesamtwirtschaft, Politik und Gesellschaft, Steuern, Lieferanten und Beschaffungsmarkt, Qualität, Vertrieb		
	wesentlich	Investitionen, Marken und Corporate Image, Logistik		Währungskurse	
	moderat	Personal, Facilities	Wettbewerb, Recht		
	gering	Produktpiraterie, Vision und Ausrichtung, Finanzierung und Liquidität, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	Profitabilität	Pensionsrückstellungen	Kontrahenten, Zinsänderungen
		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 Bruttorisiko 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: Risikovermeidung, Risikoverringerung, 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 sollen. 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.

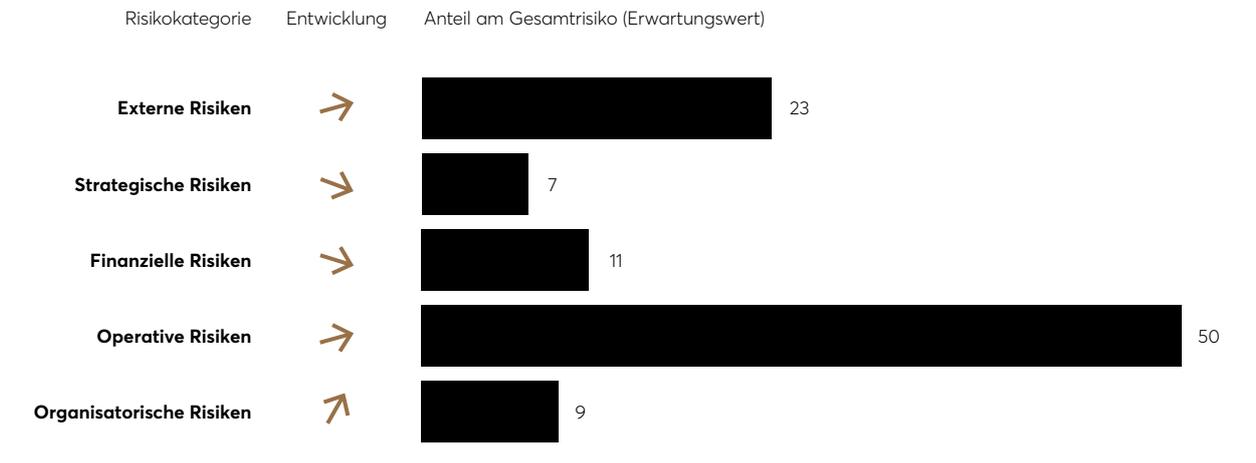
Sämtliche identifizierten Risiken werden zweimal jährlich überprüft. In Abhängigkeit von ihrem Ausmaß erfolgt eine Überprüfung hinsichtlich ihrer Aktualität in bis zu monatlichen Intervallen. Im Rahmen der **Risikoüberwachung** werden Erkenntnisse zu neuen Entwicklungen dokumentiert sowie die Risikobewertung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

#### > Unternehmenssteuerung

Im Rahmen der **regelmäßigen Risikoberichterstattung** melden die Risikoverantwortlichen die von ihnen identifizierten Risiken samt den dazugehörigen 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



Um ein möglichst präzises Bild der **Gesamtrisikoposition** von HUGO BOSS zu erhalten, erfolgt die Aggregation der Einzelrisiken anhand zweier Methoden. Einerseits werden die Schadenserwartungswerte 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 2021 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 in regelmäßigen Abständen auf Vorstandsebene erörtert und bewertet. Während sich die Einschätzung der individuellen Risiken im Geschäftsjahr 2021 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 von HUGO BOSS **im Geschäftsjahr 2022 als bedeutend erachteten Risiken** erläutert. Dabei handelt es sich um solche Risiken, die im Risikomanagementprozess mit einer mindestens moderaten potenziellen Auswirkung bewertet wurden. Im Vorjahr wurden Risiken mit einer moderaten potenziellen Auswirkung vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie und der im Zuge dessen insgesamt gestiegenen Sensitivität bei der Risikobewertung ausnahmsweise nicht näher erläutert. 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 bei HUGO BOSS implementiert ist, nicht gänzlich vermieden werden können.

RISIKOBEREICHE

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

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

**Bedeutende externe Risiken**

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

**Gesamtwirtschaftliche Risiken**

Als global agierendes Unternehmen ist HUGO BOSS **gesamtwirtschaftlichen Risiken** hinsichtlich der globalen Konjunkturentwicklung 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 Umfeld wie auch die Branchenentwicklung, 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 insbesondere eine Reduzierung der Produktions- und Beschaffungsaktivität, ein strikteres Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens, eine verstärkte Kostenkontrolle sowie Preisanpassungen.

In seiner Publikation vom 25. Januar 2022 rechnet der IWF damit, dass sich das **globale Wachstum** im laufenden Jahr auf 4,4% abschwächt (2021: 5,9%) – ein halber Prozentpunkt weniger als noch im Oktober vorhergesagt. Hauptgrund dafür ist die globale Verbreitung der **Omikron-Virusvariante** gegen Ende des Jahres 2021 und deren Auswirkungen auf die betroffenen Volkswirtschaften. Der Ausblick basiert zudem auf der Annahme, dass aktuelle globale Herausforderungen im Jahr 2022 fortbestehen werden. Dabei könnte etwa das Auftreten neuer COVID-19-Varianten die Pandemie verlängern und zu erneuten wirtschaftlichen Verwerfungen führen. Anhaltende **geopolitische Spannungen** wie etwa der Ukraine-Konflikt stellen ein

weiteres Risiko für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung dar. Zudem wird erwartet, dass **anhaltende Verwerfungen globaler Lieferketten**, die Volatilität der Frachtkosten und Energiepreise sowie der weitere Anstieg der Löhne dazu führen, dass die globale Inflation auf absehbare Zeit verhältnismäßig hoch sein wird. Geldpolitische Gegenmaßnahmen wie **Leitzinsanhebungen** dürften zudem die Wirtschaft bremsen und stellen damit zusätzliche Risiken für die Finanzstabilität, Kapitalströme und Währungen dar. Die potenziell negative Auswirkung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns kann im Jahr 2022 grundsätzlich hoch sein. Die Eintrittswahrscheinlichkeit schätzt das Management dabei als möglich 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 2022 ist zu erwarten, dass die **weltweiten Unsicherheiten** im Kontext politischer und gesellschaftlicher Entwicklungen weiter zunehmen werden. So stellen insbesondere anhaltende geopolitische Spannungen wie etwa der Ukraine-Konflikt, eine Eskalation handelspolitischer Konflikte oder aber die anhaltende Gefahr terroristischer Anschläge bedeutsame Risiken für die globale Bekleidungsindustrie und damit auch für die Geschäftsentwicklung des Konzerns dar.

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 enge Verzahnung des gesellschaftlichen Risikos mit den branchen- sowie den lieferanten- und beschaffungsmarktbezogenen Risiken. Im Rahmen der Bewertung und Steuerung des Risikos arbeiten Risikoverantwortliche und Risikoexperten 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 aktuell als möglich ein.

### Umwelt- und Gesundheitsrisiken

Die global ausgerichtete Wertschöpfungskette von HUGO BOSS 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 2022 wesentliche Risiken verbunden. Die zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts vorherrschenden wesentlichen Unsicherheiten beziehen sich dabei vor allem auf die Dauer der Pandemie – etwa hinsichtlich neuer Virusvarianten und damit verbundener erneuter Infektionswellen sowie potenzieller Rückschläge bei den Impfkampagnen – und die negativen Folgen erneuter Einschränkungen des öffentlichen Lebens, allen voran regionaler

Lockdown-Maßnahmen. In Bezug auf letztere besteht das wesentliche Risiko, dass es im Laufe des Jahres zu weiteren, aktuell noch nicht abzusehenden temporären Geschäftsschließungen in für HUGO BOSS wichtigen Märkten kommt. Damit einhergehend besteht das Risiko, dass eine Verschlechterung des Konsumklimas oder eine langsamer als erwartete Erholung des internationalen Tourismus die Geschäftsentwicklung im Jahresverlauf wesentlich beeinträchtigen kann. Der Eintritt der beschriebenen Risiken würde sich, neben entgangenen Umsatzchancen, schlussendlich auch negativ auf die Profitabilität und den Cashflow des Konzerns auswirken.

Darüber hinaus bestehen im Zusammenhang mit der Pandemie grundsätzlich lieferanten- und beschaffungsmarktbezogene Risiken. Zu den Herausforderungen zählen etwa Engpässe in Bezug auf globale Produktions- und Logistikkapazitäten sowie ein damit verbundener Anstieg der Material-, Produktions- und Frachtkosten. 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 infolge einer verspäteten Produktverfügbarkeit führen. Auch wenn zum Zeitpunkt der Aufstellung des Berichts keine signifikanten Auswirkungen der Pandemie 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. > **Beschaffung und Produktion**, > **Risikobericht**, **Bedeutende operative Risiken**

HUGO BOSS hat bereits zu einem frühen Zeitpunkt der Pandemie 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 2022 bereits berücksichtigten finanziellen Auswirkungen hinausgehenden Risiken als unwahrscheinlich ein. Der potenzielle Einfluss auf die Ergebnisentwicklung wird dabei als hoch eingestuft. > **Prognosebericht**, > **Risikobericht**, **Bedeutende operative Risiken**

Aus dem Klimawandel resultierende Risiken, wie eine zunehmende **Wasserknappheit**, werden für das Geschäftsjahr 2022 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 schätzt das Management für das Jahr 2022 den Eintritt von Umwelt- und Gesundheitsrisiken als unwahrscheinlich, jedoch mit gleichzeitig hohem potenziellen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns ein.

### 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 Premium- und Luxussegments in **direktem Wettbewerb um Kunden**, aber etwa auch um Produktionskapazitäten, Einzelhandelsstandorte in bevorzugten Lagen sowie Markenbotschafter. Darüber hinaus konkurrieren BOSS und HUGO 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.

Das Unternehmen ist überzeugt, dass die weitere **Steigerung der Relevanz** seiner beiden Marken BOSS und HUGO den wichtigsten Faktor für den langfristigen Erfolg des Unternehmens darstellt. Im Rahmen seiner „CLAIM 5“-Strategie stellt HUGO BOSS deshalb den Kunden und dessen Bedürfnisse in den Mittelpunkt seines Handelns. Sämtliche strategischen Initiativen sind zudem darauf ausgerichtet, die Markenstärke von BOSS und HUGO nachhaltig zu steigern mit dem Ziel, in den kommenden Jahren **eine der 100 weltweit führenden Marken** zu sein. In diesem Zusammenhang hat das Unternehmen 2021 damit begonnen, seinen Markenauftritt zu erneuern und seine Marketinginvestitionen deutlich auszuweiten. Aus Vertriebsicht hat sich das Unternehmen im Rahmen von „CLAIM 5“ zum Ziel gesetzt, seine Distribution weiter zu optimieren und seine Aktivitäten im Bereich **Omnichannel** in den kommenden Jahren deutlich voranzutreiben, um seinen Kunden so über alle Touchpoints hinweg ein nahtloses Markenerlebnis zu bieten. Auch wenn sich HUGO BOSS im internationalen Wettbewerb grundsätzlich sehr gut aufgestellt sieht, sind die als möglich erachteten Wettbewerbsrisiken dennoch mit moderaten 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 ermöglichen die unmittelbare **Kundennähe** im eigenen Einzelhandel, das Feedback der Großhandelspartner, der im Einklang mit dem strategischen Claim „Lead in Digital“ stehende Einsatz digitaler Tools zur **Trenderkennung** sowie Erkenntnisse des **Kundenbeziehungsmanagements (CRM)** es, Veränderungen im Kaufverhalten frühzeitig zu erkennen und bei

der Entwicklung zukünftiger Kollektionen entsprechend zu berücksichtigen. Im Zuge der fortschreitenden **Digitalisierung der Kollektionsentwicklung** schafft es HUGO BOSS zudem, die Entwicklungszeiten weiter zu verkürzen und so noch schneller auf globale Trends zu reagieren. > **Forschung und Entwicklung**

Die im Rahmen von „CLAIM 5“ forcierte **Erneuerung des Markenauftritts** umfasst auch das Produkt und die Markenlogos. Mit den seit Anfang 2022 erhältlichen Frühjahr/Sommer-2022-Kollektionen von BOSS und HUGO erleben Kunden weltweit beide Marken erstmals in einem komplett neuen „Look and Feel“. Für beide Marken sollen unter anderem eindeutige Markencodes und Designelemente den Wiedererkennungswert weiter erhöhen und das jüngere und selbstbewusste Image der Marken stärken. In diesem Zusammenhang verfolgt das Unternehmen insbesondere die klare Ambition, BOSS als **24/7-Lifestyle-Marke** über alle Trageanlässe hinweg zu etablieren. So will HUGO BOSS das Potenzial der Casualwear künftig voll ausschöpfen und damit gleichzeitig sein wichtiges Formalwear-Geschäft stärken. Gleichzeitig soll HUGO als **erster Kontaktpunkt für jüngere Kundengruppen** etabliert werden. > **Konzernstrategie, „Product is King“**

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 im Rahmen des Claims „Rebalance Omnichannel“ anvisierte Etablierung eines nahtlosen Markenerlebnisses über alle Kundenkontaktpunkte, 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 von HUGO BOSS zeigt sich in der **Wahrnehmung seiner Stakeholder**. Sämtliche Kommunikationsaktivitäten werden über die zentralen Abteilungen Corporate Communication, Investor Relations und den Bereich Global Corporate Responsibility & Public Affairs 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 insbesondere 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. Grundsätzlich kann 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 keinen zahlungswirksamen Effekt. Für das Jahr 2022 stuft der Konzern das Risiko deutlich höherer Wertminderungen als unwahrscheinlich ein, bei gleichzeitig wesentlicher finanzieller Auswirkung. > **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 aufgrund der implementierten Maßnahmen für das Jahr 2022 insgesamt als unwahrscheinlich, mit potenziell wesentlicher finanzieller Auswirkung, eingeschätzt. > **Unternehmenssteuerung**

## Bedeutende finanzielle Risiken

Zu den bedeutenden finanziellen Risiken zählen Währungsrisiken und steuerliche Risiken.

### Währungsrisiken

Aufgrund der globalen operativen Geschäftstätigkeit sowie der konzerninternen Finanzierungstätigkeit ist HUGO BOSS **Währungsrisiken** ausgesetzt, die sich auf die Entwicklung von Konzernergebnis und Konzern-eigenkapital 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. Im Finanzierungsbereich resultieren Währungsrisiken aus finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten sowie aus Darlehen zur Finanzierung der Konzerngesellschaften (Transaktionsrisiko). Zum Bilanzstichtag waren die wesentlichen Finanzierungsdarlehen über Devisentermingeschäfte abgesichert. 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. Unternehmenseinheitliche Richtlinien bilden die Grundlage für Auswahl und Umfang der Absicherung und sollen zugleich eine strikte Funktionstrennung von Handel, Abwicklung und Kontrolle sämtlicher Finanzmarkttransaktionen sicherstellen. 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 Steuerung des Risikos aus dem verbleibenden Exposure können Absicherungsinstrumente wie etwa **Devisentermin- und Swapgeschäfte** sowie **Plain-Vanilla-Optionen** herangezogen 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.

HUGO BOSS 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 2021. 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 HUGO BOSS die **Value-at-Risk-Methode**. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand des Fremdwährungsexposures und dessen Absicherungsquote zum Bilanzstichtag repräsentativ für den Betrachtungszeitraum sind. Grundsätzlich kann es zu Abweichungen zwischen den mittels der Value-at-Risk-Methode ermittelten Werten und den tatsächlichen Auswirkungen auf das Konzernergebnis kommen.

Aggregiert über alle betrachteten Währungen hinweg, beträgt das so ermittelte **diversifizierte Portfoliorisiko** für das Konzernergebnis nach Absicherung 8 Mio. EUR (2020: 7 Mio. EUR). Nicht inkludiert sind Absicherungskosten für den Abschluss von Devisentermingeschäften. Die größten Fremdwährungspositionen resultieren aus dem bilanziellen Exposure gegenüber dem US-Dollar, britischen Pfund und Renminbi. 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 2 Mio. EUR verringert bzw. erhöht (2020: 1 Mio. EUR).

Das Management geht davon aus, dass auch im Geschäftsjahr 2022 signifikante Änderungen in den für HUGO BOSS relevanten Wechselkursen möglich sind. Auf Basis der Ergebnisse der Value-at-Risk-Analyse wird der Einfluss des **Transaktionsrisikos** auf das Konzernergebnis als gering eingestuft. In Bezug auf das wahrscheinlich erachtete **Translationsrisiko** ist hingegen 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, der 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 Steuergesetzgebung** 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**

## 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. HUGO BOSS verfolgt deshalb das Ziel eines **regional ausbalancierten strategischen Sourcing-Mix**, um auf diese Weise Risiken wie etwa lokale oder regionale Kapazitätsausfälle möglichst minimieren zu können. In diesem Zusammenhang erfolgt eine grundsätzlich zentrale Koordination des Produktions- und Beschaffungsprozesses durch den Zentralbereich Beschaffung/Produktion. Die Lieferantenbeziehungen werden dabei regelmäßig mit dem Ziel überprüft und bewertet, Risiken rechtzeitig zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zur Sicherstellung der

Warenversorgung einleiten zu können. Auf den größten externen Lieferanten entfielen im Geschäftsjahr 2021 7%, auf die größte externe einzelne Produktionsstätte entfielen 3% des gesamten Beschaffungsvolumens (2020: 8% bzw. 5%).

Mittelfristig verfolgt das Unternehmen im Rahmen wichtiger strategischer Initiativen rund um das Thema „**Nearshoring**“ das Ziel, einen zusätzlichen Teil seines Beschaffungsvolumens näher an die Absatzmärkte Europa und Amerika zu verlagern und dessen Anteil am globalen Sourcing-Mix somit weiter zu stärken. Der Erweiterung der eigenen Fertigungskapazitäten am Standort Izmir (Türkei) kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Neben einer stärkeren Nähe zu seinen wichtigsten Absatzmärkten möchte HUGO BOSS so auch von einer größeren **Unabhängigkeit von externen Einflüssen** profitieren. > **Beschaffung und Produktion**

Angesichts von **Erdbebenrisiken** und möglicher Risiken aufgrund **politischer Unsicherheiten** wurden am größten eigenen Produktionsstandort in Izmir (Türkei) besonders umfangreiche Maßnahmen umgesetzt, um die Auswirkungen einer Produktionsunterbrechung auf den Absatz von HUGO BOSS zu begrenzen. Für den Großteil 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. Aufgrund der implementierten Maßnahmen schätzt das Management Risiken aus der Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder der regionalen Verteilung des Beschaffungsvolumens insgesamt als unwahrscheinlich ein. Die verbundenen finanziellen Auswirkungen können 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. Insbesondere im Zuge der COVID-19-Pandemie werden globale Wertschöpfungsketten besonderen Belastungen ausgesetzt. Zu den Herausforderungen zählen unter anderem Engpässe in Bezug auf globale Beschaffungs- und Produktionskapazitäten sowie ein damit verbundener Anstieg der Material- und Produktionskosten. HUGO BOSS begegnet diesen Risiken 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 wesentlichem Ausmaß negativ auf die Ergebnisentwicklung auswirken können.

Die Prognose von Absatzmengen, die Planung von Produktionskapazitäten sowie die Allokation von Roh- und Fertigwaren im Rahmen von Beschaffungsprozessen sind mit **Dispositionsrisiken** verbunden. Ein Abweichen von der angemessenen Allokation kann einerseits zur Überdisposition und so zum Risiko einer erhöhten Kapitalbindung, andererseits zur Unterdisposition mit dem Risiko nicht realisierter Umsatzchancen führen. Zur Reduzierung dieses Risikos arbeitet der Konzern an einer stetigen Verbesserung seiner Prognosequalität und an der weiteren vertriebskanal- und marktübergreifenden Flexibilisierung der Warensteuerung. 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 einer wesentlich verspäteten Produktverfügbarkeit. 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 eigene Onlinegeschäft das Herzstück des konzernweiten Logistiknetzwerks.

Vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie hat sich auch der Wettbewerb um globale Transport- und Logistikkapazitäten spürbar verschärft. Dies hat zu einem deutlichen Anstieg der Frachtkosten geführt. Gleichzeitig ergeben sich Risiken im Hinblick auf Unterbrechungen oder deutliche Verzögerungen bei der Warenverfügbarkeit. Dank seiner **resilienten Wertschöpfungskette** und einem frühzeitigen und vorausschauenden Handeln konnte HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2021 eine ausreichende Warenverfügbarkeit sicherstellen. Das Unternehmen profitierte dabei insbesondere von seinem global ausbalancierten Sourcing-Mix, der Flexibilität seiner eigenen Produktionsstandorte, langjährigen strategischen Partnerschaften mit Lieferanten sowie dem erfolgreichen Onboarding neuer Partner im Rahmen der allgemeinen Geschäftserholung und des starken Wachstums im Jahr 2021. Darüber hinaus ist HUGO BOSS beim Transport und bei der Logistik im zurückliegenden Geschäftsjahr neue lösungsorientierte und zum Teil unkonventionelle Wege gegangen. Neben der **frühzeitigen Verlagerung von See- auf Luftfracht** wurden etwa zur kurzfristigen Sicherstellung der Produktverfügbarkeit einige wenige Passagierflugzeuge für den schnellen und unkomplizierten Warenversand von Asien nach Europa gechartert. HUGO BOSS wird auch im laufenden Geschäftsjahr alle Hebel in Bewegung setzen, um eine ausreichende Produktverfügbarkeit am Point of Sale sicherzustellen. Wesentliche Unterbrechungen der Warenverfügbarkeit und damit einhergehende entgangene Umsatzchancen können dennoch nicht vollständig ausgeschlossen werden. > [Beschaffung und Produktion](#)

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 weiteren 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 für das Jahr 2022 als unwahrscheinlich bewertet. Die verbundenen finanziellen Auswirkungen können grundsätzlich jedoch wesentlich sein.

## Vertriebsrisiken

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

Ziel des zentral organisierten Vorratsmanagements ist die vorausschauende, optimale Allokation der konzernweiten Bestände bei gleichzeitiger Wahrung von Flexibilität, um auch kurzfristig auf Nachfrageerhöhungen beziehungsweise -rückgänge reagieren zu können. **Nachfragerückgänge** oder **Fehleinschätzungen hinsichtlich der Abverkaufsquoten** können sich 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 Bruttomarge 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 konzerneinheitliche, systemgestützte Gängigkeits-, Reichweiten- und Nettoveräußerungswertanalysen angewandt. Zum Bilanzstichtag wurden aus Sicht des Managements Wertminderungen in ausreichender Höhe vorgenommen. > **Konzernanhang, Textziffer 12**

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

### > Unternehmenssteuerung

Im Großhandelskanal ist der Konzern einem **Forderungsausfallrisiko** aufgrund potenzieller Zahlungsunfähigkeit oder Insolvenz einzelner Handelspartner sowie kumulierter Ausfälle infolge einer konjunkturellen Eintrübung in einzelnen Märkten ausgesetzt. Das **konzernweite Debitorenmanagement** folgt einheitlichen Regelungen, beispielsweise hinsichtlich der Bonitätsprüfung sowie Vergabe und Einhaltung von Kundenkreditlimits, der Überwachung der Altersstruktur von Forderungen oder der Handhabung zweifelhafter Forderungen. In Einzelfällen kann dies zu Belieferungen von Kunden ausschließlich nach Vorauszahlung oder gar zum Verzicht auf Geschäfte mit als nicht kreditwürdig 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 insgesamt als grundsätzlich wesentlich 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 Reputationschäden 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 von HUGO BOSS ist in hohem Maße von seinen Mitarbeitern, ihren Fähigkeiten und ihrer Leistungsbereitschaft sowie der Bewahrung einer fairen und werte-basierten 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. Die im Rahmen einer in Kooperation mit Great Place to Work® Deutschland jährlich durchgeführten **Mitarbeiterbefragung** ermittelte Gesamtzufriedenheit stieg im Jahr 2021 auf 76 % (2020: 72 %). Damit hat das Unternehmen sein Ziel, die konzernweite Gesamtzufriedenheit bis zum Jahr 2025 auf 75 % zu erhöhen, bereits vorzeitig erreicht. Das Management schätzt Personalrisiken in Summe als unwahrscheinlich ein mit gleichzeitig moderater finanzieller Auswirkung. > **Mitarbeiter und Teams**

## Governance- und Compliance-Risiken

Sämtliche Mitarbeiter von HUGO BOSS 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 unwahrscheinlich, jedoch mit 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 Funktions-trennung 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 Directors“), 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

Im Zusammenhang mit der erfolgreichen Umsetzung der „CLAIM 5“-Strategie kommt der **frühzeitigen Identifikation und konsequenten Nutzung unternehmerischer Chancen** besondere Bedeutung zu. Sie ist ein wichtiges Element zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts und zugleich eng mit der Ambition von HUGO BOSS verknüpft, eine der 100 weltweit führenden Marken zu sein. Chancen werden bei HUGO BOSS 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 mehrmals jährlich analysiert. Basierend darauf teilt der Vorstand den operativen Einheiten die notwendigen Ressourcen zu, um von der Realisierung der jeweiligen Chancen profitieren zu können.

## Erläuterung bedeutender Chancen

HUGO BOSS hat die folgenden **bedeutenden Chancen** identifiziert, die ihren Ursprung sowohl im Unternehmensumfeld als auch in der Unternehmensstrategie „CLAIM 5“ 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 früher als erwartete Aufhebung der mit der **COVID-19-Pandemie** zusammenhängenden Restriktionen die globale Geschäftsentwicklung von HUGO BOSS positiv beeinflussen. Dabei könnten sich etwa das Aufheben der Social-Distancing-Maßnahmen und ein infolge dessen vermehrtes Stattfinden gesellschaftlicher Events, oder aber eine schneller als erwartete Normalisierung des internationalen Reiseverkehrs grundsätzlich vorteilhaft auf das Konsumklima und damit auch auf das Geschäft des Unternehmens auswirken. Unabhängig davon könnten **gesellschaftliche Trends**, die den Wert hochwertiger Premiumbekleidung stärker als bisher betonen, den Absatz von HUGO BOSS auch unabhängig von der Entwicklung des Konsumklimas insgesamt unterstützen.

Zu den wesentlichen Herausforderungen der Pandemie zählen zudem Engpässe in Bezug auf globale **Produktions- und Logistikkapazitäten** sowie ein damit verbundener Anstieg der Material-, Produktions- und Frachtkosten. In diesem Zusammenhang profitiert HUGO BOSS grundsätzlich unter anderem von seinem global ausbalancierten Sourcing-Mix sowie der Flexibilität seiner eigenen Produktionsstandorte. Im Geschäftsjahr 2021 konnte das Unternehmen dadurch eine ausreichende Warenverfügbarkeit sicherstellen. Dennoch rechnet das Unternehmen auch im Geschäftsjahr 2022 mit erhöhten Material-, Produktions- und Frachtkosten. Eine schneller als erwartete Normalisierung in diesem Bereich kann sich unmittelbar positiv auf die Profitabilität des Unternehmens auswirken. > **Beschaffung und Produktion**

**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 von HUGO BOSS 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

Im Rahmen seiner **Wachstumsstrategie „CLAIM 5“** zielt HUGO BOSS darauf ab, die Relevanz seiner beiden Marken BOSS und HUGO deutlich zu erhöhen und so mittelfristig deutliche Umsatz- und Ergebnissteigerungen zu erzielen. Mit einem umfangreichen Angebot an Premiumbekleidung und -accessoires möchte das Unternehmen vor allem von der global **wachsenden Mittel- und Oberschicht** profitieren. Dabei fokussiert sich das Unternehmen insbesondere auf jüngere Kundengruppen wie etwa die für die Konsumgüterbranche besonders relevante **Generation Z**, die Schätzungen zufolge bis 2030 die größte Kundengruppe der Konsumgüterbranche ausmachen wird. > **Konzernstrategie, Wachstumsstrategie „CLAIM 5“**

In diesem Zusammenhang hat das Unternehmen unter dem Claim **„Boost Brands“** bereits 2021 damit begonnen, den Markenauftritt von BOSS und HUGO umfassend zu erneuern und so für den Kunden noch attraktiver zu machen. In diesem Zusammenhang ist das Unternehmen fest entschlossen, die zusätzlichen

**Marketingausgaben** bis 2025 um mehr als 100 Mio. EUR zu erhöhen. Zukünftige BOSS und HUGO-Kampagnen verfolgen dabei einen klaren „Social-First“-Ansatz und sollen durch die Zusammenarbeit mit bekannten Persönlichkeiten neue und vor allem jüngere Zielgruppen begeistern und zu Fans der Marken machen. Daneben sollen auch weiterhin **außergewöhnliche Events und Kooperationen** dazu beitragen, die Relevanz der Marken zu erhöhen und folglich das damit verbundene Umsatzpotenzial voll auszuschöpfen. Eine deutliche Steigerung der Attraktivität der Marken kann sich positiv auf die Kundennachfrage und damit unmittelbar auch positiv auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung von HUGO BOSS auswirken. > **Konzernstrategie, „Boost Brands“**

HUGO BOSS möchte zudem Chancen in Zusammenhang mit der weiteren Steigerung der Attraktivität seines Produktangebots voll ausschöpfen. Unter dem Claim **„Product is King“** soll die Marke **BOSS** künftig als 24/7-Lifestyle-Marke etabliert werden und damit Chancen zur Gewinnung neuer Kundengruppen entlang sämtlicher Trageanlässe realisiert werden. Als erster Kontaktpunkt für jüngere Kunden setzt **HUGO** auf ein breites Sortiment an trendigen und modernen Produkten. Dabei legt die Marke einen starken Fokus auf relevante Produktgruppen – darunter Denim, Jersey, Bodywear und Outerwear – in denen das Unternehmen wesentliche Wachstumschancen sieht. Gleichzeitig will das Unternehmen in den kommenden Jahren verstärkt in die Optimierung des **Preis-Leistungs-Verhältnisses** seiner Produkte investieren, um Premiumqualität sowie ein hohes Maß an Innovation und Nachhaltigkeit zu gewährleisten und klare Unterscheidungsmerkmale zu garantieren. HUGO BOSS ist zudem fest entschlossen, auch künftig das volle Potenzial der **Casualwear** auszuschöpfen und so den Trend der Casualisierung mit anzuführen. Gleichzeitig will das Unternehmen sein wichtiges Formalwear-Geschäft durch eine moderne Interpretation dieser 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 den Ton anzugeben. > **Konzernstrategie, „Product is King“**

Im Rahmen seiner Vertriebsaktivitäten ergeben sich für HUGO BOSS insbesondere Chancen zur weiteren Steigerung der Besucherzahlen und Konvertierungsraten entlang sämtlicher Kundenkontaktpunkte. Um die Markenstärke entlang sämtlicher Touchpoints sichtbar zu machen, will HUGO BOSS unter dem Claim **„Rebalance Omnichannel“** seine Vertriebsstruktur im Rahmen von „CLAIM 5“ weiter optimieren und seine Aktivitäten im Bereich Omnichannel in den kommenden Jahren deutlich vorantreiben. Das Unternehmen verfolgt in diesem Kontext das Ziel, ein **nahtloses Markenerlebnis über alle Kundenkontaktpunkte** hinweg zu gewährleisten. Dazu möchte das Unternehmen unter anderem seine Präsenz an sämtlichen digitalen Touchpoints, etwa durch die globale Expansion seines Online-Flagships hugoboss.com, weiter ausbauen. Darüber hinaus soll im stationären Einzelhandel ein deutlich **emotionaleres Store-Konzept** zu Produktivitätssteigerungen führen. Auch im stationären Großhandel will HUGO BOSS Marktanteile in wichtigen Produktkategorien zurückgewinnen. Mit einem besonderen Fokus auf die wichtigsten Großhandelspartner soll sich vor allem BOSS als **24/7-Lifestyle-Marke** im Großhandelsgeschäft etablieren. In diesem Zusammenhang spielen auch die Einführung der Markenlinie BOSS Camel sowie die Wiedereinführung von BOSS Orange und BOSS Green eine wichtige Rolle. Das konsequente Ausschöpfen der vielfältigen vertriebsseitigen Chancen kann sich unmittelbar positiv auf die Geschäftsentwicklung von HUGO BOSS auswirken. > **Konzernstrategie, „Rebalance Omnichannel“**

HUGO BOSS versteht **Digitalisierung** als Schlüssel zu einem personalisierten und kanalübergreifenden Kundenerlebnis und betrachtet sie zudem als wesentliche Chance, die Effizienz und die Flexibilität entlang der gesamten Wertschöpfungskette weiter zu erhöhen. Unter den Claims **„Lead in Digital“** sowie **„Organize for Growth“** bekennt sich das Unternehmen daher zur weiteren Digitalisierung sämtlicher unternehmerischer Aktivitäten – vom Erkennen wichtiger Trends und der digitalen Produktentwicklung bis hin zu Möglichkeiten einer KI-gestützten Preisgestaltung und der unternehmensweiten Einführung digitaler Showrooms. In diesem Zusammenhang plant HUGO BOSS seine Investitionen in die Digitalisierung bis 2025 um mehr als 150 Mio. EUR zu erhöhen.

Eine Schlüsselrolle kommt dabei dem in 2021 gegründeten **HUGO BOSS Digital Campus** zu, der die digitalen Kompetenzen des Unternehmens nochmals erweitern und das Kundenerlebnis über die gezielte Nutzung von Daten auf ein neues Niveau bringen soll. Mithilfe von Datenanalyse kann zudem das Management von Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsprozessen weiter optimiert werden. Erfolge in diesem Bereich können sich unmittelbar positiv auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung von HUGO BOSS auswirken.

> **Konzernstrategie, „Lead in Digital“**, > **Konzernstrategie, „Organize for Growth“**

In den vergangenen Jahren hat der Stellenwert von Umwelt- und Klimaschutz auch auf Verbraucherseite spürbar zugenommen. Neben qualitativ hochwertigen Produkten und einem einzigartigen Einkaufserlebnis wird seitens der Kunden zunehmend die Einhaltung anspruchsvoller sozialer und ökologischer Standards gefordert. Das Unternehmen sieht die Intensivierung seiner vielfältigen **Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit** dabei als zusätzliche Chance, insbesondere junge und nachhaltig orientierte Kunden für sich zu gewinnen. HUGO BOSS hat das Thema Nachhaltigkeit deshalb fest in seiner „CLAIM 5“-Strategie verankert. Neben kreislauffähigen Produkten setzt das Unternehmen bei der Kollektionserstellung zukünftig verstärkt auf innovative, nachhaltige Materialien und Fertigungstechniken und strebt einen deutlichen Ausbau seiner RESPONSIBLE Styles an. Neben unmittelbaren Chancen in Bezug auf Umsatzsteigerungen und Kostensenkungen sieht HUGO BOSS nachhaltiges Handeln zudem als Möglichkeit, die generelle Reputation des Unternehmens und seiner Marken weiter zu steigern. > **Nachhaltigkeit**, > **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung**

## Organisatorische Chancen

HUGO BOSS ist der festen Überzeugung, dass seine Mitarbeiter der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung der Wachstumsstrategie „CLAIM 5“ sind. HUGO BOSS möchte deshalb eine **Unternehmenskultur** fördern, in der die Werte Unternehmergeist, Verantwortung, Teamentalität, Einfachheit und Qualität sowie jugendlicher Spirit fest verankert sind. Damit geht die Chance einher, Ideen und Prozesse schneller und umfassender als bislang umzusetzen und folglich Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Als international agierendes Unternehmen ist **Vielfalt (Diversity)** bei HUGO BOSS ein elementarer Bestandteil der Unternehmenskultur. HUGO BOSS ist davon überzeugt, dass heterogene und inklusive Teams bei komplexen Sachverhalten bessere und kreativere Problemlösungen erzielen können und somit einen positiven Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der „CLAIM 5“-Strategie leisten. 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 die Stelle des Head of Global Diversity and Inclusion geschaffen und im Jahr 2021 erstmals erfolgreich besetzt. Die Head of Global Diversity and Inclusion wird durch eine internationale Task Force unterstützt, um so ausgewählte Themen wie Inklusion oder Vielfalt in Führungspositionen weiter voranzutreiben. HUGO BOSS ist davon überzeugt, dass die weitere 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 es jedem Mitarbeiter ermöglicht wird, sein individuelles Talent zu entfalten, sich weiterzuentwickeln und direkt zur erfolgreichen Umsetzung von „CLAIM 5“ beizutragen. Dazu setzt das Unternehmen insbesondere bei den Erkenntnissen an, die es aus der jährlichen Mitarbeiterbefragung gewinnt. Weitere Erfolge in der strategischen Personalarbeit können sich zukünftig unmittelbar positiv auf die Umsatz- und Ertragslage auswirken. > **Mitarbeiter und Teams**

# GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR LAGE DES KONZERNS

HUGO BOSS verzeichnete im Geschäftsjahr 2021 eine **deutliche Verbesserung der Umsatz-, Ergebnis- und Free-Cashflow-Entwicklung**. Infolge des Aufhebens pandemiebedingter Auflagen sowie weitreichender Fortschritte bei den Impfkampagnen hellte sich die globale Verbraucherstimmung im Jahresverlauf merklich auf. Ein damit verbundenes **Anziehen der lokalen Nachfrage** war insbesondere in Europa und Amerika deutlich spürbar. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Erholung seines globalen Geschäfts kehrte HUGO BOSS bereits im dritten Quartal zum vor der Pandemie erzielten Umsatz- und Ergebnisniveau zurück. Im vierten Quartal schließlich erzielte das Unternehmen dank einer abermals **beschleunigten Dynamik** den höchsten Quartalsumsatz seiner Geschichte. Dadurch ist es HUGO BOSS gelungen, seine bereits im Oktober erhöhten Umsatz- und Ergebnisziele für das Geschäftsjahr 2021 zu übertreffen. > [Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf](#)

Zusätzlich zu der starken operativen und finanziellen Entwicklung konnte HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2021 auch erste wichtige Fortschritte bei der erfolgreichen Umsetzung verschiedener Marken-, Produkt- und Vertriebsinitiativen im Rahmen der im August vorgestellten **„CLAIM 5“-Strategie** verzeichnen. Zu den Zielen von „CLAIM 5“ zählt, den Umsatz bis zum Jahr 2025 auf 4 Mrd. EUR zu verdoppeln und zu einer EBIT-Marge von 12 % zurückzukehren. Dies soll es dem Unternehmen letztlich ermöglichen, zu den 100 weltweit führenden Marken zu gehören. Im Einklang mit dem strategischen Claim **„Boost Brands“** hat das Unternehmen 2021 damit begonnen, den globalen Markenauftritt von BOSS und HUGO zu erneuern und seine Marketingaktivitäten, insbesondere in den sozialen Medien, spürbar auszuweiten mit dem Ziel, die Relevanz beider Marken vor allem bei jüngeren Kunden deutlich zu erhöhen. Ganz im Sinne des Claims **„Product is King“** unterstrich BOSS im Jahr 2021 zudem klar die Ambition, seine Position im wichtigen Casualwear-Bereich weiter zu stärken und sich als 24/7-Lifestyle-Marke zu etablieren. Gleichzeitig hat HUGO, mit seinem breiten Sortiment an trendigen und modernen Produkten, wichtige Fortschritte hin zum ersten Kontaktpunkt für jüngere Kunden erzielt. Auch im Hinblick auf die zwei Claims **„Lead in Digital“** und **„Rebalance Omnichannel“** hat HUGO BOSS im abgelaufenen Geschäftsjahr erste wichtige Erfolge erzielt. So hat das Unternehmen etwa den HUGO BOSS Digital Campus etabliert, mit dem die Digitalisierung des Geschäftsmodells sowie das globale E-Commerce-Geschäft von HUGO BOSS forciert werden sollen. Gleichzeitig hat HUGO BOSS sein globales Storenetzwerk im Jahr 2021 weiter optimiert und dabei vor allem die Modernisierung und Emotionalisierung bestehender Verkaufspunkte vorangetrieben. Im Einklang mit dem Claim **„Organize for Growth“** hat das Unternehmen darüber hinaus seine Organisationsstruktur gestärkt und zudem wichtige Erfolge bei der weiteren Steigerung der Effizienz und Flexibilität seiner Wertschöpfungskette erzielt. Gleichzeitig hat HUGO BOSS seine vielfältigen Aktivitäten im Bereich **Nachhaltigkeit** auch 2021 weiter intensiviert, und vor allem den Anteil nachhaltigerer Produkte in seinem Angebot deutlich ausgebaut. > [Konzernstrategie](#)

Insgesamt stieg der **Konzernumsatz** im Jahr 2021 währungsbereinigt um 43 % auf 2.786 Mio. EUR (2020: 1.946 Mio. EUR). Beide Marken – BOSS und HUGO – sowie sämtliche Regionen und Vertriebskanäle trugen zum Wachstum bei. Die währungsbereinigten Umsätze blieben folglich nur 1 % unter dem Vor-Pandemie-Niveau (2019: 2.884 Mio. EUR). Dank der starken Umsatzentwicklung erholte sich auch das **operative Ergebnis (EBIT)** im Jahresverlauf spürbar und verzeichnete deutliche Verbesserungen. Im Geschäftsjahr 2021 erzielte HUGO BOSS daher ein EBIT in Höhe von 228 Mio. EUR (2020: –236 Mio. EUR), wobei die Ergebnisentwicklung auch von einer verbesserten Bruttomarge sowie einem im Verhältnis zum Umsatz deutlich unterproportionalen Anstieg der operativen Aufwendungen profitierte. Infolge des deutlichen Umsatz- und Ergebnisanstiegs sowie spürbarer Verbesserungen im kurzfristigen operativen Nettovermögen (TNWC) gelang es HUGO BOSS, den **Free Cashflow** auf ein Rekordniveau von 559 Mio. EUR zu steigern (2020: 164 Mio. EUR). > [Ertragslage](#), > [Finanzlage](#)

Das **Geschäftsjahr 2022** steht für HUGO BOSS ganz im Zeichen seiner „CLAIM 5“-Strategie sowie der weiteren erfolgreichen Umsetzung seiner strategischen Initiativen mit dem Ziel, einen abermals wichtigen Meilenstein hinsichtlich seiner anvisierten Finanzziele 2025 zu erreichen. So rechnet das Unternehmen mit Blick auf das laufende Geschäftsjahr mit weiteren spürbaren Umsatz- und Ergebnisverbesserungen. HUGO BOSS geht davon aus, den **Konzernumsatz** im Jahr 2022 in einer Spanne von +10 % bis +15 % auf ein Rekordniveau von 3,1 Mrd. EUR bis 3,2 Mrd. EUR steigern zu können. Das Unternehmen strebt zudem danach, das **EBIT** im Jahr 2022 in einer Spanne von +10 % bis +25 % auf einen Betrag zwischen 250 Mio. EUR und 285 Mio. EUR zu verbessern. Dabei sollen die für 2022 im Rahmen von „CLAIM 5“ geplanten Investitionen, allen voran in die Produkte, die Marken und die digitale Kompetenz, durch Effizienzsteigerungen weitestgehend kompensiert werden. > [Prognosebericht](#)

Angesichts der starken operativen und finanziellen Geschäftsentwicklung im Jahr 2021, der äußerst soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die erfolgreiche Umsetzung der Wachstumsstrategie „CLAIM 5“ plant HUGO BOSS eine **Wiederaufnahme der Dividendenzahlungen**. So beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung am 24. Mai 2022 eine Dividende von 0,70 EUR je Aktie für das Geschäftsjahr 2021 vorzuschlagen. Vor dem Hintergrund seiner gesunden Bilanzstruktur und der starken Free-Cashflow-Generierung befindet sich der Konzern zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts in einer **äußerst soliden wirtschaftlichen Lage**. > [Prognosebericht](#)

Metzingen, 24. Februar 2022

HUGO BOSS AG  
Der Vorstand

**Daniel Grieder**  
**Yves Müller**  
**Dr. Heiko Schäfer**  
**Oliver Timm**  
**Ingo Wilts**

# KAPITEL 3

# CORPORATE GOVERNANCE

148

CORPORATE GOVERNANCE  
UND ERKLÄRUNG ZUR  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

159

VERGÜTUNGSBERICHT

191

RECHTLICHE ANGABEN

# CORPORATE GOVERNANCE UND ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Gute Corporate  
Governance wesentlicher  
Faktor für langfristigen  
Unternehmenserfolg

Enger und kontinuierlicher  
Austausch  
zwischen Vorstand und  
Aufsichtsrat

Vorstand und Aufsichtsrat geben Entsprechenserklärung ab

Vorstand und Aufsichtsrat sind der Überzeugung, dass **gute Corporate Governance** ein wesentlicher Faktor für langfristigen Unternehmenserfolg ist. Gute Corporate Governance ist Teil des Selbstverständnisses von HUGO BOSS und ein Anspruch, der sämtliche Unternehmensbereiche umfasst. Vorstand und Aufsichtsrat sehen sich in der Verpflichtung, durch eine verantwortungsvolle, transparente und langfristig ausgerichtete Unternehmensführung für den Fortbestand des Unternehmens und eine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen. Dabei möchte HUGO BOSS dem Vertrauen, das die Mitarbeiter, die Aktionäre, die Geschäftspartner und die Öffentlichkeit dem Unternehmen entgegenbringen, gerecht werden und es weiter stärken.

Vorstand und Aufsichtsrat haben sich im Geschäftsjahr 2021 ausführlich mit der Erfüllung der Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) befasst. Als Ergebnis wurde die **Entsprechenserklärung vom Dezember 2021** abgegeben. Sie ist am Ende dieses Kapitels enthalten und, ebenso wie frühere Entsprechenserklärungen, auf der Unternehmenswebsite veröffentlicht. Bis auf die dort genannte Ausnahme befolgt HUGO BOSS die Empfehlungen des DCGK in der Fassung vom 16. Dezember 2019, bekannt gemacht im Bundesanzeiger am 20. März 2020.

Die **Erklärung zur Unternehmensführung** (gemäß § 289f HGB) enthält unter anderem die Entsprechenserklärung, Angaben zu den Unternehmensführungspraktiken sowie die Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat. Sie ist auch unter [ezu.hugoboss.com](http://ezu.hugoboss.com) abrufbar.

## Unternehmensführungspraktiken

Als international agierender Konzern ist sich HUGO BOSS seiner unternehmerischen Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Gesellschaft und Umwelt bewusst. Dabei wird **verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln** als Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit und langfristigen Erfolg anerkannt. So stellt HUGO BOSS nicht nur höchste Ansprüche an Innovation und die Qualität der eigenen Produkte, sondern berücksichtigt auch soziale und ökologische Faktoren bei allen Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette. Im Rahmen der „CLAIM 5“-Strategie versteht HUGO BOSS zudem **Nachhaltigkeit** als integralen Bestandteil seiner

Geschäftstätigkeit. Dabei gliedert sich die unternehmerische Verantwortung in die sechs Handlungsfelder We, Umwelt, Mitarbeiter, Partner, Produkt und Gesellschaft. HUGO BOSS orientiert sich hierbei stets an den jeweils gültigen rechtlichen Rahmenbedingungen sowie an internen Richtlinien. > [Nachhaltigkeit](#)

## Corporate Compliance

HUGO BOSS ist in einer Vielzahl von Ländern und damit in unterschiedlichen Rechtsordnungen tätig. **Corporate Compliance** ist bei HUGO BOSS eine wesentliche Leitungsaufgabe des Vorstands und umfasst Maßnahmen zur Einhaltung gesetzlicher und sonstiger rechtlicher Vorgaben, unternehmensinterner Richtlinien sowie Kodizes. Darin eingeschlossen sind unter anderem Datenschutz-, Kartell- und Korruptionsvorschriften sowie die Regelungen des Kapitalmarktrechts. HUGO BOSS erwartet von allen Mitarbeitern ein rechtlich jederzeit einwandfreies Verhalten im unternehmerischen Alltag.

Der **Compliance Officer** berichtet direkt an den Finanzvorstand (CFO) in seiner Rolle als Chief Compliance Officer und unterstützt den Vorstand bei der Überwachung eines effektiven Compliance-Managements. Zusammen mit den Compliance-Verantwortlichen in den Konzerngesellschaften sorgt er dafür, dass das Compliance-Programm konzernweit umgesetzt und kontinuierlich weiterentwickelt wird. Der Prüfungsausschuss wird regelmäßig über die Aktivitäten der Compliance-Abteilung informiert.

HUGO BOSS hat konzernweit gültige Verhaltensgrundsätze in einem **Verhaltenskodex** sowie in weiterführenden Konzernrichtlinien zusammengefasst und so die Grundlage für ein rechtlich einwandfreies Verhalten seiner Mitarbeiter geschaffen. Schwerpunkte sind dabei Regelungen zum wettbewerbskonformen Verhalten, zur Vermeidung von Interessenkonflikten, zum korrekten Umgang mit Unternehmensinformationen, zum Datenschutz, zur Wahrung fairer Arbeitsbedingungen und eines respektvollen Umgangs sowie zur Vermeidung von Korruption. Die Mitarbeiter werden fortlaufend mit den Regelungen des Verhaltenskodex und der Konzernrichtlinien vertraut gemacht. Dazu bietet HUGO BOSS neben **Präsenzschulungen** ein **E-Learning-Programm** an, das von allen Mitarbeitern mit PC-Zugang regelmäßig zu absolvieren ist. Bewusstes Fehlverhalten und nachhaltige Verstöße gegen den Verhaltenskodex werden von HUGO BOSS zu keiner Zeit toleriert.

Zur Unterstützung und Beratung bei Fragen hinsichtlich des rechtlich korrekten Verhaltens steht Mitarbeitern neben ihren Vorgesetzten auch die interne Compliance-Abteilung zur Verfügung. Als ergänzenden Berichtsweg hat HUGO BOSS zudem ein konzernweites **Ombudsmann-System** eingerichtet. Darüber können sich Mitarbeiter, Lieferanten und Handelspartner bei Hinweisen auf Wirtschaftsstraftaten, Kartellrechtsverletzungen oder Verstöße gegen Compliance-Richtlinien vertrauensvoll und, sofern gewünscht, anonym an einen externen Ombudsmann wenden. Die Kontaktdaten des Ombudsmanns sind für alle Mitarbeiter im unternehmens-eigenen Intranet einsehbar und finden sich auch auf der Unternehmenswebsite. Gleiches gilt für das im Jahr 2021 etablierte **Whistleblowing-Portal**, das zusätzlich die Möglichkeit bietet, vertraulich und anonym auf Fehlverhalten und Straftaten hinzuweisen. Wichtige Informationen zum Schutz des Hinweisgebers und zum Umgang mit Hinweisen hat HUGO BOSS zudem in einer eigenen **Hinweisgeberrichtlinie** auf der Unternehmenswebsite und im Intranet veröffentlicht.

## Kapitalmarktkommunikation

HUGO BOSS berichtet regelmäßig, umfassend und unmittelbar über seine Geschäftslage, operative und finanzielle Entwicklungen sowie wesentliche Änderungen im Konzern. Im Rahmen der **Investor-Relations-Aktivitäten** findet ein regelmäßiger Austausch mit institutionellen Investoren, Finanzanalysten und Privataktionären statt. Anlässlich der Veröffentlichung der Jahres- und Quartalsergebnisse werden Telefon- oder Videokonferenzen für Finanzanalysten und institutionelle Investoren durchgeführt. Auf einem regelmäßig stattfindenden **Investorentag** werden zudem die Konzernstrategie und relevante, strategische Entwicklungen im Detail erörtert. Neben speziellen Informationsveranstaltungen, auf denen sich das Unternehmen Privatanlegern vorstellt, bietet die jährliche **Hauptversammlung** die Möglichkeit, sich umfassend über die Entwicklung des Unternehmens zu informieren. Alle wesentlichen Informationen und Kapitalmarktnachrichten wie etwa Presse- und Stimmrechtsmitteilungen, Finanzberichte, der Finanzkalender sowie Präsentationen von Roadshows und Konferenzen werden auf der **Unternehmenswebsite** veröffentlicht. > [group.hugoboss.com](https://group.hugoboss.com)

## Zusammenarbeit, Zusammensetzung und Tätigkeit von Vorstand und Aufsichtsrat

Die Führungsstruktur von HUGO BOSS ergibt sich in erster Linie aus den gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen. Als deutsche Aktiengesellschaft hat die HUGO BOSS AG eine **duale Führungs- und Kontrollstruktur**. Dem Vorstand obliegt die Verantwortung für die Strategie und Steuerung des Konzerns. Der Aufsichtsrat berät den Vorstand und überwacht dessen Geschäftsführung.

Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten im Interesse des Unternehmens eng zusammen. Gemeinsames Ziel ist die **nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts**. Dazu berichtet der Vorstand dem Aufsichtsrat regelmäßig, umfassend und zeitnah über alle für das Unternehmen relevanten Sachverhalte hinsichtlich der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, der Risikoentwicklung und der Compliance. Ziel- und Planungsabweichungen werden dem Aufsichtsrat und seinen Ausschüssen im Detail erläutert. Zudem werden die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung des Konzerns mit dem Aufsichtsrat abgestimmt und erörtert.

Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats dürfen bei ihren Entscheidungen und im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit für HUGO BOSS weder persönliche Interessen verfolgen noch anderen Personen ungerechtfertigte Vorteile gewähren. Im Geschäftsjahr 2021 ist es zu **keinen Interessenkonflikten** von Vorstands- oder Aufsichtsratsmitgliedern gekommen. Die Mandate der Vorstands- und der Aufsichtsratsmitglieder in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten beziehungsweise vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen sind im Anhang des Konzernabschlusses aufgeführt. > [Konzernanhang, Weitere Angaben zu den Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern](#)

### Der Vorstand

Der Vorstand der HUGO BOSS AG setzt sich aus dem Vorstandsvorsitzenden sowie den gleichberechtigten Vorständen mit ihren jeweiligen Vorstandsressorts zusammen. Dem Vorstand gehörten zum Geschäftsjahresende 2021 **fünf Mitglieder** an.

Die Steuerung des HUGO BOSS Konzerns erfolgt durch den Vorstand der HUGO BOSS AG als Muttergesellschaft. In dieser sind alle Leitungsfunktionen gebündelt. Zu den **zentralen Aufgaben des Vorstands** gehören die Entwicklung und erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie, die Unternehmensfinanzierung, das Risikomanagement (inklusive Einrichtung und Überwachung des Risikomanagementsystems), das Treffen von kollektionsbezogenen Entscheidungen, die Produktbeschaffung und die Steuerung des Vertriebsnetzes. Darüber hinaus ist der Vorstand für die Aufstellung der Jahres-, Konzern- und Zwischenabschlüsse zuständig und repräsentiert das Unternehmen gegenüber Medienvertretern und dem Kapitalmarkt.

Die **Geschäftsordnung** des Vorstands regelt die innere Ordnung des Vorstands, insbesondere die Aufgabenverteilung unter den Vorstandsmitgliedern sowie das Verfahren der Beschlussfassung. Ferner legt die Geschäftsordnung den Katalog der Informations- und Berichtspflichten fest und die Angelegenheiten, die der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen. Die Geschäftsordnung des Vorstands ist auf der Unternehmenswebsite abrufbar. > [group.hugoboss.com](https://group.hugoboss.com)

Bei der Zusammensetzung des Vorstands achtet der Aufsichtsrat auf Vielfalt (**Diversitätskonzept für den Vorstand**). Eine vielfältige Zusammensetzung des Vorstands soll den langfristigen Erfolg des Unternehmens gewährleisten. Der Aufsichtsrat berücksichtigt bei der Zusammensetzung des Vorstands unter anderem folgende Gesichtspunkte:

- Vorstandsmitglieder sollen über langjährige Führungserfahrung verfügen.
- Vorstandsmitglieder sollen über internationale Erfahrung (Erfahrung außerhalb der Bundesrepublik Deutschland aufgrund aktueller oder früherer Tätigkeiten und/oder anderer Staatsbürgerschaften als die der Bundesrepublik Deutschland) verfügen.
- Im Vorstand in seiner Gesamtheit sollen möglichst unterschiedliche Ausbildungs- und Berufserfahrungen vertreten sein.
- Über die rechtlich geforderten Qualifikationen hinaus sollen im Vorstand in seiner Gesamtheit insbesondere Kenntnisse von Marken-/Branding-Themen, Supply-Chain-Themen und des Vertriebs vertreten sein.
- Im Interesse einer langfristigen Nachfolgeplanung soll der Vorstand in seiner Gesamtheit über eine ausgewogene Altersstruktur verfügen.
- Der Aufsichtsrat verfolgt das Ziel, dass dem Vorstand bis spätestens zum 31. Dezember 2023 eine Frau angehören soll.
- Vorstandsmitglieder sollen bei ihrer Bestellung in der Regel nicht älter als 60 Jahre sein.

Entscheidungen über die konkrete **Zusammensetzung des Vorstands** trifft der Aufsichtsrat im Unternehmensinteresse und unter Berücksichtigung aller Umstände des einzelnen Falls. Mit Ausnahme der Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand wurden die zuvor genannten Besetzungsziele während des gesamten Berichtszeitraums erreicht.

Für den **Frauenanteil im Vorstand** hatte der Aufsichtsrat gemäß § 111 Abs. 5 AktG für den bis zum 31. Dezember 2021 laufenden Bezugszeitraum die Zielgröße von einer Frau festgelegt, diese Zielgröße wurde jedoch nicht erreicht. Zwar ist der Aufsichtsrat bestrebt bei der Besetzung des Vorstands eine angemessene Berücksichtigung von Frauen zu gewährleisten. Jedoch erfolgen Personalentscheidungen stets vorrangig mit Blick auf die Qualifikation aller Kandidatinnen und Kandidaten. Bei den im Bezugszeitraum durch den Aufsichtsrat getroffenen Personalentscheidungen wurde auf dieser Basis in einem jeweils mehrstufigen

Verfahren aus einer divers zusammengesetzten Gruppe von Kandidatinnen und Kandidaten die für den jeweiligen Posten bestgeeignete Person ungeachtet des Geschlechts ausgewählt. Für den Bezugszeitraum bis zum 31. Dezember 2023 hat der Aufsichtsrat gemäß § 111 Abs. 5 AktG erneut die Zielgröße von einer Frau im Vorstand festgelegt.

Der DCGK sieht vor, dass der Vorstand bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf **Vielfalt (Diversity)** achtet und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben soll. Diesem Ziel sieht sich der Vorstand verpflichtet. Er hat bereits bisher auf eine vielfältige Zusammensetzung der Belegschaft geachtet und wird dies auch künftig tun. Für den Bezugszeitraum bis zum 31. Dezember 2021 hatte der Vorstand gemäß § 76 Abs. 4 AktG das Ziel festgelegt, einen Frauenanteil von mindestens 30 % in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands und von mindestens 35 % in der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands zu erreichen.

Zum 31. Dezember 2021 belief sich der **Frauenanteil in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands** auf 29 %. Damit lag der Anteil über dem Niveau des Vorjahres (31. Dezember 2020: 25 %), jedoch leicht unter der angestrebten Zielgröße. HUGO BOSS ist bestrebt, dass alle Geschlechter innerhalb der Belegschaft angemessen repräsentiert sind. Stellenbesetzungen werden jedoch allein aufgrund der Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber vorgenommen, auch wenn dies wie im Falle der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands zu einem Unterschreiten der Zielgröße führt. Das Ziel für den **Frauenanteil in der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands** wurde zum 31. Dezember 2021 mit einem Frauenanteil von 45 % erneut deutlich übertroffen (31. Dezember 2020: 43 %). Gemäß § 76 Abs. 4 AktG hat der Vorstand für den Bezugszeitraum bis zum 31. Dezember 2025 das Ziel festgelegt, einen Frauenanteil von mindestens 40 % in der ersten Führungsebene und von mindestens 50 % in der zweiten Führungsebene zu erreichen.

#### > Mitarbeiter und Teams

Der Aufsichtsrat verantwortet gemeinsam mit dem Vorstand die **langfristige Nachfolgeplanung** für den Vorstand. Dabei werden neben den Anforderungen des Aktiengesetzes und des DCGK die vom Aufsichtsrat festgelegte Zielgröße für den Anteil von Frauen im Vorstand sowie die Kriterien entsprechend dem vom Aufsichtsrat für die Zusammensetzung des Vorstands beschlossenen Diversitätskonzept berücksichtigt. Unter Berücksichtigung der konkreten Qualifikationsanforderungen und der genannten Kriterien erarbeitet der Personalausschuss des Aufsichtsrats ein Idealprofil, auf dessen Basis der Personalausschuss eine engere Auswahl von verfügbaren Kandidaten erstellt. Mit diesen Kandidaten werden anschließend Gespräche geführt, ehe dem Aufsichtsrat eine Empfehlung zur Beschlussfassung unterbreitet wird. Bei Bedarf wird der Aufsichtsrat bei der Entwicklung der Anforderungsprofile und der Auswahl der Kandidaten von externen Beratern unterstützt.

## Der Aufsichtsrat

HUGO BOSS misst den **Kompetenzen** und der **Unabhängigkeit** der Aufsichtsratsmitglieder sowie der **Vielfalt** bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats eine hohe Bedeutung bei. Die Mitglieder des Aufsichtsrats von HUGO BOSS verfügen über die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und die fachliche Erfahrung zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben.

Entsprechend der Empfehlung in C.1 des DCGK hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 7. Dezember 2017 ein **Aufsichtsratskompetenzprofil** beschlossen sowie konkrete Ziele für seine **Zusammensetzung** festgelegt. Danach sollen dem Aufsichtsrat mindestens zwei internationale Mitglieder angehören. Dem Aufsichtsrat gehörten im Geschäftsjahr 2021 bis zum Ausscheiden von Antonio Simina vier und nach dem Ausscheiden drei Mitglieder an, die eine andere als die deutsche Staatsangehörigkeit besitzen. Zudem verfügen weitere Aufsichtsratsmitglieder, die die deutsche Staatsbürgerschaft haben, über internationale Berufserfahrung. Ferner dürfen bei keinem der Mitglieder potenzielle Interessenkonflikte vorliegen. Im Geschäftsjahr 2021 ist es zu **keinen Interessenkonflikten** von Aufsichtsratsmitgliedern gekommen. Keines der aktuellen Aufsichtsratsmitglieder bekleidete zu einem früheren Zeitpunkt eine Vorstandsposition innerhalb der Gesellschaft. Auch bestanden im Berichtsjahr keine Berater- und sonstigen Dienstleistungs- und Werkverträge zwischen Aufsichtsratsmitgliedern und der Gesellschaft. Außerdem soll kein Mitglied des Aufsichtsrats bei seiner Wahl älter als 69 Jahre sein. Eine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat hat der Aufsichtsrat dagegen nicht festgelegt. HUGO BOSS ist der Ansicht, dass eine von vornherein festgelegte Zugehörigkeitsdauer nicht sachgerecht ist, da das Unternehmen auch von der Expertise langjähriger Aufsichtsratsmitglieder profitiert.

Zudem hat sich der Aufsichtsrat ein konkretes Ziel hinsichtlich der Anzahl der im Sinne des DCGK **unabhängigen Mitglieder** des Aufsichtsrats gesetzt. Danach sollen von den zwölf Mitgliedern des Aufsichtsrats unter Berücksichtigung der sechs Arbeitnehmervertreter insgesamt mindestens neun Mitglieder unabhängig sein. Zusätzlich zu den sechs Arbeitnehmervertretern sind die vier Anteilseignervertreter Iris Epple-Righi, Christina Rosenberg, Robin J. Stalker und Hermann Waldemer als unabhängig im Sinne der Empfehlung in C.6 des DCGK anzusehen.

Die weiteren nachfolgenden Besetzungsziele, mithilfe derer insgesamt eine **Diversität** im Aufsichtsrat angestrebt wird (**Diversitätskonzept für den Aufsichtsrat**), wurden ebenfalls durch den Aufsichtsrat verabschiedet:

- Dem Aufsichtsrat sollen mindestens zwei internationale Mitglieder (Erfahrungen außerhalb der Bundesrepublik Deutschland aufgrund aktueller oder früherer Tätigkeiten und/oder andere Staatsbürgerschaften als die der Bundesrepublik Deutschland) angehören.
- Dem Aufsichtsrat soll mindestens je ein Mitglied mit Kenntnissen von Marken-/Branding-Themen, in Supply-Chain-Themen und/oder Kenntnissen des nationalen oder internationalen Vertriebs angehören.
- Dem Aufsichtsrat sollen mindestens zwei Mitglieder mit Erfahrung und/oder Tätigkeit als Führungskraft eines anderen Unternehmens angehören.
- Dem Aufsichtsrat sollen mindestens vier Mitglieder angehören, die über vertiefte Kenntnisse und Erfahrungen aus dem Unternehmen selbst verfügen.
- Dem Aufsichtsrat sollen neben den Arbeitnehmervertretern mindestens drei Mitglieder angehören, die unabhängig sind, und zwei, die über Sachverstand auf den Gebieten der Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen.

Die Besetzungsziele wurden während des gesamten Berichtszeitraums entweder erreicht oder übertroffen.

Dem Aufsichtsrat gehören aktuell fünf Frauen an, wobei die **Geschlechterquote** nach § 96 Abs. 2 AktG bei HUGO BOSS durch die Anteilseignerseite und die Arbeitnehmerseite jeweils getrennt erfüllt wird. Mit drei Vertreterinnen auf der Arbeitnehmerseite sowie zwei Vertreterinnen auf der Anteilseignerseite ist die Geschlechterquote jeweils auf beiden Seiten erfüllt.

Der Aufsichtsrat überprüft regelmäßig die **Effizienz** seiner Tätigkeit. Im Geschäftsjahr 2021 wurde die Einschätzung der Aufsichtsratsmitglieder wie bereits in den Jahren zuvor anhand eines umfangreichen Fragebogens eingeholt. Die von unternehmensexterner Seite durchgeführte Auswertung der ausgefüllten Fragebögen und der darin enthaltenen Verbesserungsvorschläge wurde in der Aufsichtsratssitzung vom 1. Dezember 2021 eingehend analysiert und diskutiert. Der Aufsichtsrat kam dabei zu einem insgesamt positiven Ergebnis.

Der Aufsichtsrat hat sich eine **Geschäftsordnung** auferlegt, die neben Aufgaben und Zuständigkeiten unter anderem auch die Einberufung, Vorbereitung und Leitung der Sitzungen sowie die Beschlussfassung regelt. Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats ist auf der Unternehmenswebsite abrufbar. > [group.hugoboss.com](https://group.hugoboss.com)

Der Aufsichtsrat hat fünf **Ausschüsse** gebildet, die im Namen und in Vertretung des Gesamtaufwichtsrats die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen, soweit es nach Gesetz, Satzung und/oder Geschäftsordnung zulässig ist. Für den Prüfungsausschuss, den Personalausschuss und den Arbeitsausschuss sieht die Geschäftsordnung eine paritätische Besetzung mit Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern vor.

## 1. Prüfungsausschuss

Der paritätisch besetzte Prüfungsausschuss besteht aus sechs vom Aufsichtsrat aus seiner Mitte gewählten Mitgliedern. Gemäß DCGK soll der Vorsitzende des Prüfungsausschusses unabhängig sein. Der Prüfungsausschuss befasst sich mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionsystems sowie der Abschlussprüfung. Er hat insbesondere folgende Aufgaben:

- Vorprüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses, des zusammengefassten Lageberichts der HUGO BOSS AG und des Konzerns sowie des Vorschlags für die Gewinnverwendung; Erörterung des Prüfungsberichts mit dem Abschlussprüfer; Vorbereitung der Entscheidung des Aufsichtsrats über die Billigung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses.
- Prüfung (und Erörterung mit dem Vorstand) der Quartalsabschlüsse (Zwischenberichte und Quartalsmitteilungen).
- Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zur Wahl eines Abschlussprüfers, insbesondere Prüfung von dessen Unabhängigkeit und der von ihm zusätzlich erbrachten Leistungen.
- Nach Beratung mit dem Vorstand: Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer (mit Honorarvereinbarung) für den Jahres- und Konzernabschluss aufgrund der Beschlussfassung der Hauptversammlung, einschließlich der Festlegung von Prüfungsschwerpunkten und Vereinbarung von Berichtspflichten des Prüfers gegenüber dem Aufsichtsrat.
- Prüfung der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien (Compliance).

Der Aufsichtsrat hat sich von der Unabhängigkeit der die Kapitaleseite vertretenden Mitglieder des Prüfungsausschusses sowie des Prüfungsausschussvorsitzenden Robin J. Stalker überzeugt.

Zum 31. Dezember 2021 gehören dem Prüfungsausschuss folgende Mitglieder an: Robin J. Stalker (Vorsitz), Gaetano Marzotto, Sinan Piskin, Martin Sambeth, Bernd Simbeck und Hermann Waldemer.

## 2. Personalausschuss

Dem paritätisch besetzten Personalausschuss gehören der Vorsitzende des Aufsichtsrats sowie fünf weitere vom Aufsichtsrat aus seiner Mitte gewählte Mitglieder an. Der Personalausschuss entscheidet über die dienstvertraglichen und sonstigen vertraglichen Angelegenheiten des Vorstands (einschließlich früherer Mitglieder des Vorstands sowie der Hinterbliebenen von Vorstandsmitgliedern), bereitet die Entscheidungen des Aufsichtsrats über die Bestellung und gegebenenfalls Abberufung von Vorstandsmitgliedern vor und sorgt gemeinsam mit dem Aufsichtsratsplenum und dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung. Entscheidungen über die Vergütung von Vorstandsmitgliedern (einschließlich früherer Mitglieder des Vorstands sowie der Hinterbliebenen von Vorstandsmitgliedern) sind ebenso wie die regelmäßige Beratung und Überprüfung des Vergütungssystems Sache des Aufsichtsratsplenums, sollen jedoch durch die Erarbeitung von Vorschlägen vom Personalausschuss vorbereitet werden. Der Personalausschuss trifft weiterhin Entscheidungen nach § 114 AktG (Verträge mit Aufsichtsratsmitgliedern) und § 115 AktG (Kreditgewährung an Aufsichtsratsmitglieder) sowie über die zustimmungspflichtigen Angelegenheiten leitender Angestellter (einschließlich Kreditgewährung an leitende Angestellte i. S. v. § 89 Abs. 2 AktG). Er vertritt die Gesellschaft, soweit gesetzlich zulässig, gegenüber den Mitgliedern des Vorstands (einschließlich gegenüber früheren Mitgliedern des Vorstands und gegenüber Hinterbliebenen von Vorstandsmitgliedern).

Zum 31. Dezember 2021 gehören dem Personalausschuss folgende Mitglieder an: Hermann Waldemer (Vorsitz), Anita Kessel, Luca Marzotto, Sinan Piskin, Christina Rosenberg und Bernd Simbeck.

## 3. Arbeitsausschuss

Der paritätisch besetzte Arbeitsausschuss besteht aus dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats sowie fünf weiteren vom Aufsichtsrat aus seiner Mitte gewählten Mitgliedern. Diese unterstützen und beraten den Vorsitzenden des Aufsichtsrats. Dem Arbeitsausschuss obliegt im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften in enger Zusammenarbeit mit dem Vorstand die Vorbereitung der Sitzungen des Aufsichtsrats. Vom Arbeitsausschuss werden zwischen den Aufsichtsratssitzungen insbesondere die Überwachungsaufgaben wahrgenommen. Die Überwachungspflicht der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder bleibt davon unberührt. Der Arbeitsausschuss entscheidet über zustimmungspflichtige Geschäfte, soweit der Aufsichtsrat seine Zustimmungskompetenz auf den Arbeitsausschuss übertragen hat. Soweit rechtlich zulässig, ist der Arbeitsausschuss berechtigt, in Eilfällen anstelle des Gesamtaufichtsrats Entscheidungen zu treffen. In solchen Fällen hat der Arbeitsausschuss den Aufsichtsrat unverzüglich schriftlich und in der nächsten Aufsichtsratssitzung eingehend mündlich über die Entscheidung, die Gründe und die Notwendigkeit der Ausschussentscheidung zu informieren.

Zum 31. Dezember 2021 gehören dem Arbeitsausschuss folgende Mitglieder an: Hermann Waldemer (Vorsitz), Iris Epple-Righi, Katharina Herzog, Luca Marzotto, Tanja Silvana Nitschke und Sinan Piskin.

## 4. Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss besteht aus zwei Mitgliedern, die von den Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat aus ihrer Mitte gewählt werden, und ist damit gemäß der Empfehlung in D.5 des DCGK ausschließlich mit Vertretern der Anteilseigner besetzt. Er hat die Aufgabe, geeignete Kandidaten für die Wahl von Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat zu identifizieren und diese dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung vorzuschlagen.

Zum 31. Dezember 2021 gehören dem Nominierungsausschuss folgende Mitglieder an: Hermann Waldemer (Vorsitz) und Gaetano Marzotto.

## 5. Vermittlungsausschuss

Der Vermittlungsausschuss besteht aus dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats, seinem Stellvertreter sowie aus je einem von Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gewählten Mitglied. Er ist ausschließlich zu dem Zweck gebildet, die in § 27 Abs. 3 und § 31 Abs. 3 Satz 1 Mitbestimmungsgesetz genannten Aufgaben wahrzunehmen. Danach hat der Vermittlungsausschuss Vorschläge für die Bestellung von Vorstandsmitgliedern zu machen, wenn ein vorangegangener Vorschlag nicht die gesetzlich erforderliche Mehrheit gefunden hat.

Zum 31. Dezember 2021 gehören dem Vermittlungsausschuss folgende Mitglieder an: Hermann Waldemer (Vorsitz), Anita Kessel, Gaetano Marzotto und Sinan Piskin.

## Risikomanagement und Risikocontrolling

HUGO BOSS sieht einen verantwortungsbewussten Umgang mit Risiken als wesentlichen Bestandteil guter Corporate Governance. Das im wertorientierten Konzernmanagement verankerte **Risikomanagementsystem** soll es dem Unternehmen ermöglichen, Risiken frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und Risikopositionen durch entsprechende Maßnahmen zu steuern. Der Sicherstellung eines angemessenen, wirksamen Risikomanagements und Risikocontrollings kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Die Systeme werden kontinuierlich weiterentwickelt und den sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst. Naturgemäß können diese jedoch keinen vollumfänglichen Schutz gegen Verluste aus geschäftlichen Vorgängen oder gar betrügerische Handlungen bieten. > [Risikobericht](#)

## Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Die Rechnungslegung der HUGO BOSS AG basiert auf den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind. Der vom Aufsichtsrat eingerichtete Prüfungsausschuss befasst sich regelmäßig mit der **Überwachung des Rechnungslegungsprozesses** sowie der **Überwachung der Abschlussprüfung**. Seit dem Geschäftsjahr 2012 erfolgt die Prüfung durch die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart. Herr Peter Werling unterzeichnet den Bestätigungsvermerk seit dem 31. Dezember 2019, Herr Tobias Störzinger seit dem 31. Dezember 2020. Für das abgelaufene Berichtsjahr wurde mit dem Abschlussprüfer vereinbart, dass der Vorsitzende des Prüfungsausschusses über mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe während der Prüfung unverzüglich zu unterrichten ist, soweit diese nicht unverzüglich beseitigt werden. Außerdem wurde mit dem Abschlussprüfer eine Berichtspflicht hinsichtlich aller für die Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse im Rahmen der Abschlussprüfung vereinbart. Auch hat der Abschlussprüfer den Aufsichtsrat zu informieren beziehungsweise im Prüfungsbericht zu vermerken, wenn bei der Abschlussprüfung Tatsachen festgestellt werden, die mit der von Vorstand und Aufsichtsrat nach § 161 AktG abgegebenen Entsprechenserklärung nicht vereinbar sind.

Der Aufsichtsrat holte ferner eine Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers ein und überzeugte sich von der Unabhängigkeit des Prüfers. Die Erklärung bezog sich dabei auch auf die Vergabe von Aufträgen für nicht prüfungsbezogene Dienstleistungen an den Abschlussprüfer.

Zur Umsetzung der Regelungen der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 über die **Pflichtrotation des Abschlussprüfers** wurde im Geschäftsjahr 2021 ein öffentliches Ausschreibungsverfahren zur Auswahl eines neuen Abschlussprüfers für die HUGO BOSS AG und den HUGO BOSS Konzern ab dem Geschäftsjahr 2022 durchgeführt. Zur Gewährleistung eines effizienten und wirksamen Auswahlverfahrens wurde eine Projektorganisation eingerichtet, die unter der Aufsicht und Entscheidungskompetenz des Prüfungsausschusses agierte. Entsprechend den EU-Vorschriften zu einer öffentlichen Ausschreibung wurde der gesamte Prozess fair, transparent und diskriminierungsfrei gestaltet. Nach Abschluss des Verfahrens und auf der Grundlage einer ausführlichen Berichterstattung über das Verfahren und die Bewertung der Bewerber empfahl der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat zwei Bewerber und ergänzte die Empfehlung mit einer Präferenz für einen der Bewerber. Der Aufsichtsrat wird der Hauptversammlung im Geschäftsjahr 2022 einen entsprechenden Abstimmungsvorschlag vorlegen.

## Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat

HUGO BOSS betrachtet die transparente und verständliche Berichterstattung über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat als weiteres wesentliches Element guter Corporate Governance. Im **Vergütungsbericht** nach § 162 AktG werden die Vergütungen der gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats der HUGO BOSS AG im Geschäftsjahr 2021 dargestellt und erläutert. Daneben werden auch die im Geschäftsjahr 2021 geltenden Vergütungssysteme für den Vorstand und den Aufsichtsrat in ihren Grundzügen berichtet. > [Vergütungsbericht](#)

## Entsprechenserklärung

Vorstand und Aufsichtsrat der HUGO BOSS AG haben im Dezember 2021 folgende Erklärung gemäß § 161 AktG abgegeben:

„Entsprechenserklärung

### **Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats der HUGO BOSS AG gemäß § 161 AktG**

HUGO BOSS AG, Metzingen, Wertpapier-Kenn-Nummer A1PHFF, Internationale Wertpapier-Kenn-Nummer DE000A1PHFF7

Vorstand und Aufsichtsrat der HUGO BOSS AG erklären hiermit gemäß § 161 Abs. 1 Satz 1 AktG, dass seit der Entsprechenserklärung vom Dezember 2020 den Empfehlungen der Regierungskommission ‚Deutscher Corporate Governance Kodex‘ (‚DCGK‘) in der Fassung vom 16. Dezember 2019 – bekannt gemacht im Bundesanzeiger am 20. März 2020 – mit folgender Ausnahme entsprochen wurde und wird:

- Abweichend von der Empfehlung in G.11 Satz 2 des DCGK sehen die aktuell bestehenden Anstellungsverträge mit den Mitgliedern des Vorstands keine Möglichkeit vor, eine variable Vergütung in begründeten Fällen einzubehalten oder zurückzufordern. Das von der Hauptversammlung am 11. Mai 2021 gebilligte Vergütungssystem sieht eine solche Rückforderungs- bzw. Einbehaltungsmöglichkeit vor. Die entsprechende Anpassung der Anstellungsverträge soll spätestens im Rahmen der Verlängerung eines bestehenden Vertrags bzw. bei einer Neubestellung vorgenommen werden, so dass der Empfehlung ab diesem Zeitpunkt entsprochen wird.

Metzingen, Dezember 2021“

# VERGÜTUNGSBERICHT

Darstellung und Erläuterung der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung

Vergütungssystem am langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtet

Bericht entspricht Anforderungen des § 162 AktG und orientiert sich am DCGK

HUGO BOSS betrachtet die transparente und verständliche Berichterstattung über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat als **wesentliches Element guter Corporate Governance**. Im nachfolgenden Vergütungsbericht nach § 162 AktG werden die Vergütungen der gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats der HUGO BOSS AG im Geschäftsjahr 2021 dargestellt und erläutert. Um die Einordnung der gemachten Angaben zu erleichtern und das Verständnis zu fördern, werden auch die im Geschäftsjahr 2021 geltenden Vergütungssysteme für den Vorstand und den Aufsichtsrat in ihren Grundzügen dargestellt. Eine ausführliche Beschreibung der Vergütungssysteme für den Vorstand und den Aufsichtsrat findet sich unter [verguetung.hugoboss.com](http://verguetung.hugoboss.com).

## Rückblick auf das Geschäftsjahr 2021 aus Vergütungssicht

### Beschlussfassung über die Billigung des Vergütungssystems für den Vorstand

Im Hinblick auf das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie („ARUG II“) sowie die Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) wurden strukturelle Änderungen im Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands notwendig. Gestützt auf die Empfehlung des Personalausschusses hat der Aufsichtsrat beschlossen, die **Änderungen des Vergütungssystems für die Mitglieder des Vorstands** der Hauptversammlung vorzulegen. Dieses geänderte Vergütungssystem haben die Aktionäre in der ordentlichen Hauptversammlung am 11. Mai 2021 mit einer Mehrheit von 93,83 % des vertretenen Kapitals gebilligt. Eine Übersicht über die wesentlichen Änderungen zum bisher gültigen Vergütungssystem ist unter dem oben genannten Link auf der Internetseite der Gesellschaft veröffentlicht.

### Anwendung des Vergütungssystems für den Vorstand im Geschäftsjahr 2021

Das in der ordentlichen Hauptversammlung am 11. Mai 2021 gebilligte **geänderte Vergütungssystem für den Vorstand**, das in seinen Grundzügen im weiteren Verlauf dieses Berichts dargestellt wird, gilt für alle Neubestellungen bzw. Vertragsverlängerungen. Zudem sollen auch die bestehenden Anstellungsverträge der aktuellen Vorstandsmitglieder von HUGO BOSS entsprechend angepasst werden, die in großen Teilen jedoch bereits dem beschriebenen Vergütungssystem entsprechen. Sofern Anpassungen erst im Rahmen von Neubestellungen bzw. Vertragsverlängerungen vorgenommen werden, wird darauf im Folgenden

ausdrücklich hingewiesen. Darüber hinaus wurden den Vorstandsmitgliedern im Sinne des § 162 AktG im Geschäftsjahr 2021 einzelne Vergütungen gewährt, die in früheren Geschäftsjahren unter dem seinerzeit geltenden Vergütungssystem zugesagt worden waren. Diese Vergütungen werden im Folgenden, sofern einschlägig, ebenfalls dargestellt und erläutert.

Der Personalausschuss überprüft regelmäßig die **Angemessenheit und Üblichkeit der Vergütung** der Vorstandsmitglieder und schlägt dem Aufsichtsrat bei Bedarf Anpassungen vor, um innerhalb des geltenden Rahmens eine marktübliche und zugleich wettbewerbsfähige Vergütung für die Vorstandsmitglieder sicherzustellen. Die Angemessenheit wurde zuletzt im Zuge der Erarbeitung des aktuellen Vergütungssystems überprüft. Dabei wurde die Vorstandsvergütung unter Berücksichtigung der Größenkriterien Umsatz, Mitarbeiter und Marktkapitalisierung den Unternehmen des DAX und MDAX gegenübergestellt (**horizontale Prüfung der Angemessenheit**). Die Überprüfung führte zu dem Ergebnis, dass die Vergütung der Vorstandsmitglieder von HUGO BOSS auch weiterhin als marktüblich anzusehen ist. Die Angemessenheitsprüfung der Vorstandsvergütung innerhalb des Konzerns erfolgt jährlich anhand der Entwicklung der Vorstandsvergütung im Vergleich zur Entwicklung der Vergütung des oberen Führungskreises, definiert als die erste Managementebene unterhalb des Vorstands, und zur Entwicklung der Vergütung der Belegschaft insgesamt, definiert als Durchschnittsvergütung der Vollbeschäftigten des Konzerns (**vertikale Prüfung der Angemessenheit**).

In Übereinstimmung mit dem geltenden Vergütungssystem hat der Aufsichtsrat konkrete **Zielvergütungen** für jedes Vorstandsmitglied festgelegt. Die festgelegten Zielvergütungen der Vorstandsmitglieder sind im Geschäftsjahr 2021 nicht angepasst worden. Auch für das Geschäftsjahr 2022 ist – mit Ausnahme möglicher Anpassungen im Rahmen individueller Vertragsverlängerungen – keine Anpassung der Zielvergütung geplant.

Im Vorstand von HUGO BOSS gab es im Geschäftsjahr 2021 zwei entscheidende, personelle Veränderungen. Mit Wirkung zum 1. Juni 2021 ist Daniel Grieder als neuer **Vorstandsvorsitzender (CEO)** in den Vorstand von HUGO BOSS eingetreten. Der Aufsichtsrat der HUGO BOSS AG hatte Daniel Grieder am 16. Juni 2020 für die Dauer von fünf Jahren zum Vorstandsvorsitzenden bestellt. Seit dem 16. Juli 2020 hatte Finanzvorstand (CFO) Yves Müller interimswise die Funktion des Sprechers des Vorstands übernommen. Für das Geschäftsjahr 2021 erhält Daniel Grieder entsprechend eine zeitanteilige Vergütung. Yves Müller erhielt für die interimswise Übernahme der zusätzlichen Verantwortung eine erfolgsabhängige Zulage. Mit Wirkung zum 1. Januar 2021 ist zudem Oliver Timm als neuer **Vertriebsvorstand (CSO)** in den Vorstand der HUGO BOSS AG eingetreten. Die Ernennung von Oliver Timm zum CSO erfolgte am 29. Juni 2020.

**Markenvorstand (CBO)** Ingo Wilts hat dem Aufsichtsrat der HUGO BOSS AG am 23. Februar 2022 mitgeteilt, dass er aus persönlichen Gründen mit Wirkung zum 28. Februar 2022 sein Amt als Vorstand niederlegen und somit aus dem Vorstand der HUGO BOSS AG ausscheiden wird. Die in die Zuständigkeit von Ingo Wilts fallenden Aufgaben sollen künftig vom Vorstandsvorsitzenden Daniel Grieder wahrgenommen werden.

Die am 4. August 2021 im Rahmen eines Investorentags vorgestellte **Wachstumsstrategie „CLAIM 5“** zielt auf eine deutliche Umsatz- und Ergebnissteigerung bis 2025 ab. Die Vorstandsvergütung ist eng mit dieser Strategie verknüpft, da die erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten (STI und LTI) unter anderem auf die Entwicklung der finanziellen Leistungskriterien Umsatz, operatives Ergebnis (EBIT) und Relative Total Shareholder Return (RTSR) abstellen. Die Berücksichtigung zweier nichtfinanzieller Leistungskriterien betont zudem die soziale und ökologische Verantwortung sowie das Ziel einer nachhaltigen und langfristig erfolgreichen Geschäftsentwicklung, die ebenfalls fest in „CLAIM 5“ verankert sind. Insgesamt werden durch die Ausgestaltung des Vergütungssystems somit **wichtige Anreize für die erfolgreiche Umsetzung der Konzernstrategie** gesetzt.

Die äußerst positive Umsatz- und Ergebnisentwicklung im Geschäftsjahr 2021, die neben der allgemeinen Markterholung auch auf die erfolgreiche Umsetzung der „CLAIM 5“-Strategie zurückzuführen ist, hat dazu geführt, dass die für den **Short Term Incentive (STI)** relevanten und zu Beginn des Berichtsjahres gesetzten Ziele der finanziellen Leistungskriterien für das Geschäftsjahr 2021 übertroffen wurden. Der durchschnittliche Grad der Zielerreichung des STI 2021 liegt folglich bei 139 %. Die für das Geschäftsjahr 2021 geschuldete Auszahlung aus der für das Geschäftsjahr 2018 aufgelegten Tranche des **Long Term Incentive (LTI)** beläuft sich auf 60 % des Zielwerts (Auszahlung im Geschäftsjahr 2022).

Von den im Vergütungssystem gemäß den rechtlichen Vorgaben verankerten Möglichkeiten, vorübergehend vom Vergütungssystem abzuweichen oder bei Vorliegen bestimmter Umstände Anpassungen bei der Zielerreichung vorzunehmen, hat der Aufsichtsrat im abgelaufenen Geschäftsjahr **keinen Gebrauch** gemacht.

Der vorliegende Vergütungsbericht wird gemeinsam durch den Vorstand und den Aufsichtsrat erstellt. Der Vergütungsbericht wird durch den **Abschlussprüfer** gesondert geprüft. Neben der gesetzlich erforderlichen formellen Prüfung gemäß § 162 Abs. 3 AktG wird der Vergütungsbericht darüber hinaus auch inhaltlich geprüft. Der entsprechende **Vermerk über die Prüfung des Vergütungsberichts** ist diesem Vergütungsbericht beigefügt. > [Prüfungsvermerk über die inhaltliche Prüfung eines zur Erfüllung des § 162 AktG aufgestellten Vergütungsberichts](#)

## Anwendung des Vergütungssystems für den Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2021

Das gegenüber dem Vorjahr **unveränderte Vergütungssystem für den Aufsichtsrat** wurde vollständig wie in § 12 der Satzung der Gesellschaft geregelt angewendet.

Mit Wirkung zum 31. August 2021 ist der langjährige **stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende** Antonio Simina in den Ruhestand getreten. Bernd Simbeck, der bereits von 2010 bis 2015 als Aufsichtsratsmitglied der HUGO BOSS AG tätig war, trat am 1. September 2021 als **Nachfolger** für den ausgeschiedenen Antonio Simina erneut in den Aufsichtsrat ein. Wie in § 12 der Satzung der Gesellschaft geregelt erhalten beide Herren für ihre Tätigkeit im Geschäftsjahr 2021 eine zeitanteilige Vergütung.

## Vergütung der Mitglieder des Vorstands im Geschäftsjahr 2021

### Überblick über die Ausgestaltung des Vergütungssystems für den Vorstand

Bei der Ausgestaltung des Vergütungssystems wurden die Anforderungen des Aktiengesetzes, insbesondere die Anforderungen des Gesetzes zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II), sowie die Empfehlungen des DCGK in der Fassung vom 16. Dezember 2019 berücksichtigt. Das Vergütungssystem des Vorstands ist ein wichtiges Element der Ausrichtung des Konzerns und soll wesentlich zur **Verbesserung der operativen Performance** sowie zur **erfolgreichen Umsetzung der Konzernstrategie** und damit zum langfristigen Erfolg von HUGO BOSS beitragen. Es soll eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensführung unterstützen. Daher ist die Vergütung der Vorstandsmitglieder an die kurz- und langfristige Entwicklung des Unternehmens gekoppelt. Durch die Wahl geeigneter Leistungskriterien werden gleichzeitig wichtige Anreize für die erfolgreiche Umsetzung der „CLAIM 5“-Strategie gesetzt.

Dies beinhaltet, dass sich die Vergütung der Vorstandsmitglieder aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Elementen zusammensetzt. Die **Zielgesamtvergütung** des Vorstands besteht aus einer Festvergütung, Nebenleistungen, Versorgungszusagen, dem Zielbetrag des Short Term Incentive (STI) sowie dem Zielbetrag des Long Term Incentive (LTI) und beinhaltet somit überwiegend erfolgsabhängige Vergütungselemente. Ziel ist die Stärkung des Leistungsgedankens des Vergütungssystems. Der Anteil des Zielbetrags des eine Laufzeit von insgesamt vier Jahren umfassenden LTI an der Zielgesamtvergütung übersteigt dabei den des STI (Relation von rund 60:40). Dies soll sicherstellen, dass die Vergütungsstruktur insgesamt auf eine **nachhaltig und langfristig erfolgreiche Geschäftsentwicklung** ausgerichtet ist.

Für die variable Vergütung sind **Malus- und Clawback-Regelungen** vorgesehen. Die jährliche Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder ist zudem auf eine **Maximalvergütung** begrenzt. Darüber hinaus bilden die **Share Ownership Guidelines** einen weiteren wesentlichen Bestandteil des Vergütungssystems. Auch regelt das Vergütungssystem **weitere vergütungsbezogene Rechtsgeschäfte**, wie zum Beispiel Vertragslaufzeiten und Zusagen bei Beendigung der Vorstandstätigkeit.

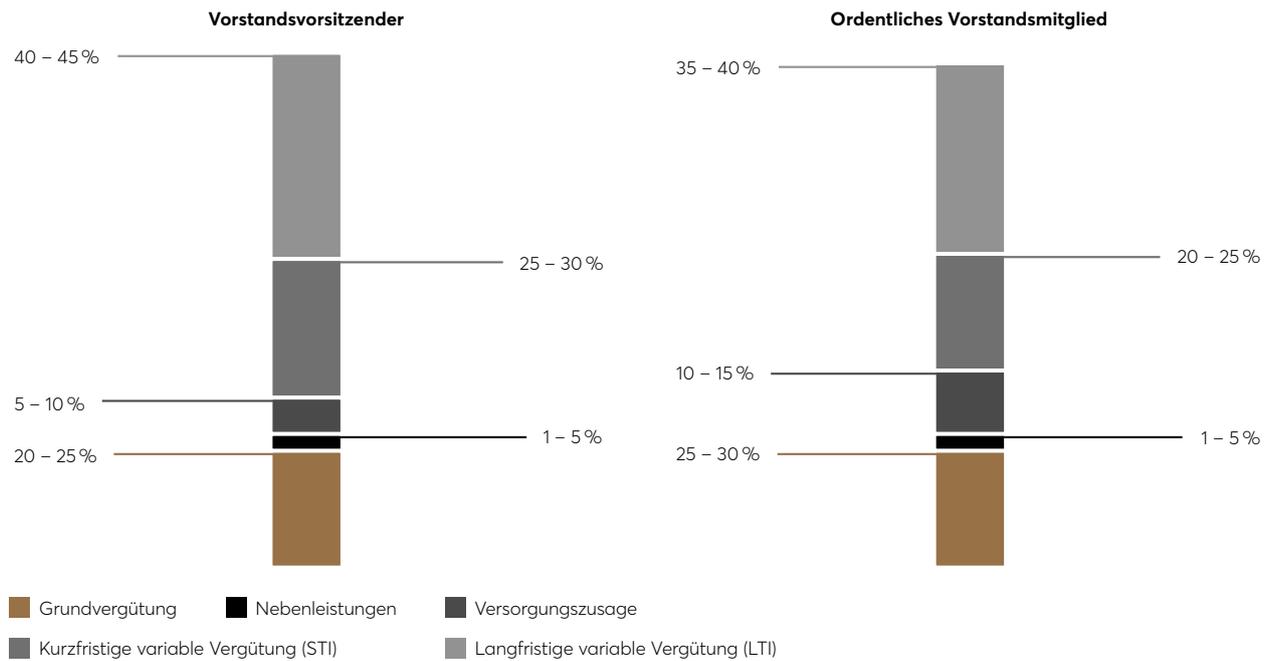
Folgende Tabelle stellt die **grundlegenden Bestandteile des Vergütungssystems für den Vorstand sowie deren Ausgestaltung** dar. Die Bestandteile und ihre konkrete Anwendung im Geschäftsjahr 2021 werden im Folgenden im Detail erläutert.

#### ÜBERBLICK ÜBER DAS VERGÜTUNGSSYSTEM

Fixe Vergütung	Grundvergütung	Jährliche Festvergütung, die als monatliches Gehalt gezahlt wird	
	Nebenleistungen	Sachbezüge, welche die Nutzung des Dienstwagens, Zuschüsse zu Versicherungen sowie in geringem Umfang sonstige zur Erfüllung der Vorstandsaufgaben zweckmäßige Ausstattungen und Leistungen umfassen	
	Versorgungszusage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitragsorientierte Zusage (Einzahlung in eine Rückdeckungsversicherung)</li> <li>• Beitrag: 40 % der Grundvergütung</li> <li>• Feste Altersgrenze: 65 Jahre</li> </ul>	
Erfolgsabhängige (variable) Vergütung	Kurzfristige variable Vergütung (STI)	Plantyp	Zielbonussystem
		Planlaufzeit	1 Jahr
		Zielgrößen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 % EBIT (Zielerreichung: 0 %–150 %)</li> <li>• 30 % Umsatz (Zielerreichung: 0 %–150 %)</li> <li>• 30 % Trade Net Working Capital im Verhältnis zum Umsatz (Zielerreichung: 0 %–150 %)</li> </ul>
		Auszahlung	In bar nach Abschluss des Geschäftsjahres (Cap: 150 % des individuellen Zielbetrags)
	Langfristige variable Vergütung (LTI)	Plantyp	Performance Share Plan
	Planlaufzeit	4 Jahre	
	Zielgrößen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1/3 Relative Aktienrendite (Relativer Total Shareholder Return – RTSR) (Zielerreichung: 0 %–200 %)</li> <li>• 1/3 Kapitalverzinsung (Return on Capital Employed – ROCE) (Zielerreichung: 0 %–200 %)</li> <li>• 1/6 Mitarbeiterzufriedenheit (Zielerreichung: 0 %–200 %)</li> <li>• 1/6 Leistung des Unternehmens im Bereich der Nachhaltigkeit (Zielerreichung: 0 %–200 %)</li> </ul>	
	Auszahlung	In bar nach Ende der 4-jährigen Planlaufzeit (Cap: 250 % des individuellen Zielbetrags)	
<b>Außerordentliche Vergütung (Sign-On; Zulage)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Möglichkeit zur außerordentlichen Vergütung im Ermessen des Aufsichtsrats bei besonderen Leistungen</li> <li>• Gewährung weiterer, außerordentlicher Vergütungskomponenten auf zeitlich begrenzter Basis (Zahlungen an zukünftige Vorstandsmitglieder z.B. zum Ausgleich des Verlusts der variablen Vergütung von ehemaligen Arbeitgebern oder Vergütung für die Übernahme zusätzlicher Verantwortung auf Interimbasis)</li> </ul>	
<b>Malus- und Clawback-Regelungen</b>		Einbehalt oder Rückforderung eines Teils oder der gesamten variablen Vergütung (STI und LTI) bei Compliance-Verstößen oder fehlerhaftem Konzernabschluss	
<b>Share Ownership Guidelines (SOG)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 200 % der jährlichen Brutto-Grundvergütung für den Vorstandsvorsitzenden</li> <li>• 100 % der jährlichen Brutto-Grundvergütung für die ordentlichen Vorstandsmitglieder</li> </ul>	
<b>Maximalvergütung</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11.000.000 EUR für den Vorstandsvorsitzenden</li> <li>• 5.500.000 EUR für die ordentlichen Vorstandsmitglieder</li> </ul>	

Im Detail gestalten sich die **relativen Anteile der einzelnen Vergütungskomponenten** im Verhältnis zur Zielgesamtvergütung (d.h. unter der Annahme einer Zielerreichung von 100 % für die beiden variablen Vergütungskomponenten) wie folgt:

#### VERGÜTUNGSSTRUKTUR DES VORSTANDS



### Erfolgsunabhängige (fixe) Vergütungskomponenten

Die fixen Vergütungsbestandteile umfassen die feste Grundvergütung, Nebenleistungen und den Beitrag zur Altersversorgung.

Die feste **Grundvergütung** wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Sie berücksichtigt die dem Vorstandsmitglied übertragene Funktion und die damit einhergehenden Aufgaben und den Verantwortungsbereich des Vorstandsmitglieds. Die aktuelle jährliche Grundvergütung beträgt 1.300 TEUR für Daniel Grieder, 750 TEUR für Yves Müller, 725 TEUR für Dr. Heiko Schäfer, 750 TEUR für Oliver Timm und 725 TEUR für Ingo Wilts.

Zusätzlich zur Grundvergütung erhalten die Mitglieder des Vorstands **Nebenleistungen** in geringem Umfang, die sie, soweit ihnen aus der privaten Nutzung ein geldwerter Vorteil entsteht, jeweils nach den geltenden steuerlichen Regelungen individuell versteuern. Die Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen die private Nutzung des Dienstwagens, Zuschüsse zu Kranken- und Pflegeversicherungen, den Abschluss von und Beiträge zu Unfall- und D&O-Versicherungen (mit Selbstbehalt gemäß § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG), eine „Clothing Allowance“ in geringem Umfang, die dem Kauf von HUGO BOSS Produkten für repräsentative Zwecke dient, die Erstattung von angemessenen Steuerberatungskosten sowie in geringem Umfang sonstige zur Erfüllung der Vorstandsaufgaben zweckmäßige Ausstattungen und Leistungen. Zudem werden für neu eintretende Vorstandsmitglieder Kosten in angemessenem Umfang für eine Unterkunft in Metzingen, Heim- und Rückflüge und Umzugskosten im Falle eines Umzugs nach Metzingen (oder Umgebung) ersetzt.

Bei den **Versorgungszusagen** gegenüber den Vorstandsmitgliedern handelt es sich um beitragsorientierte Pensionszusagen. HUGO BOSS zahlt für die Mitglieder des Vorstands jährlich einen Versorgungsbeitrag in Höhe von 40 % der individuellen Grundvergütung in eine Rückdeckungsversicherung ein. 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. Bei der Konzeption der beitragsorientierten Versorgungsregelung für die aktiven Vorstandsmitglieder wurde der Aufsichtsrat von einem unabhängigen Vergütungsexperten begleitet.

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.

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 gewährten und geschuldeten erfolgsunabhängigen Vergütung für das betreffende Geschäftsjahr enthalten. Rückstellungen und Planvermögen werden in gleicher Höhe angesetzt.

**VERSORGUNGSZUSAGEN (IN TEUR)**

	<b>Daniel Grieder</b> Vorstandsvorsitzender (seit 1. Juni 2021)		<b>Yves Müller</b> Ordentliches Vorstandsmitglied (seit 1. Dezember 2017) Sprecher des Vorstands (von 16. Juli 2020 bis 31. Mai 2021)		<b>Dr. Heiko Schäfer</b> Ordentliches Vorstandsmitglied (seit 16. März 2020)		<b>Oliver Timm</b> Ordentliches Vorstandsmitglied (seit 1. Januar 2021)	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Dienstzeitaufwand nach IFRS	303	0	380	315	290	215	300	0
Pensionsrückstellung nach IFRS	0	0	0	0	0	0	0	0

	<b>Ingo Wilts</b> Ordentliches Vorstandsmitglied (von 15. August 2016 bis 28. Februar 2022)		<b>Mark Langer</b> Vorstandsvorsitzender (von 19. Mai 2016 bis 15. Juli 2020) Ordentliches Vorstandsmitglied (von 15. Januar 2010 bis 18. Mai 2016)		<b>Summe</b>	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Dienstzeitaufwand nach IFRS	290	280	0	706	1.563	1.516
Pensionsrückstellung nach IFRS	0	0	0	3.735	0	3.735

**Erfolgsabhängige (variable) Vergütungskomponenten**

Das Vergütungssystem des Vorstands beinhaltet zwei erfolgsabhängige Komponenten: die kurzfristige variable Vergütung (STI) sowie die langfristige variable Vergütung (LTI). Diese sind an die Performance des Unternehmens gekoppelt und sollen **Anreize für die erfolgreiche Umsetzung der Konzernstrategie** sowie für eine **wertschaffende und langfristig erfolgreiche Entwicklung von HUGO BOSS** setzen. Die Leistungskriterien und die Kennzahlen, die im Geschäftsjahr 2021 für die Leistungsbeurteilung im Rahmen der variablen Vergütung zur Anwendung kamen, stehen daher im Einklang mit der Konzernstrategie, sind aus den strategischen Zielen und den operativen Steuerungsgrößen von HUGO BOSS abgeleitet und entsprechen dem gültigen Vergütungssystem.

**Short Term Incentive (STI) 2021**

**Funktionsweise**

Der STI ist die kurzfristige variable Vergütungskomponente und in seiner Funktionsweise und Ausgestaltung unverändert zum bisherigen, bis einschließlich 1. April 2021 gültigen Vergütungssystem. Die Laufzeit beträgt ein Geschäftsjahr. Die Höhe des STI bemisst sich dabei an der Entwicklung finanzieller Leistungskriterien. In Übereinstimmung mit dem Steuerungssystem des Konzerns hat der Aufsichtsrat folgende **drei finanziellen Leistungskriterien 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 (TNWC; Summe von Roh- und Fertigwaren sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) im Verhältnis zu den Umsatzerlösen > **Unternehmenssteuerung**

Das EBIT trägt mit einer **Gewichtung** von 40 % zur Gesamtzielerreichung des STI bei, während der Umsatz und das TNWC mit jeweils 30 % in die Gesamtzielerreichung einfließen.

Die **Auszahlung** aus dem STI berechnet sich, basierend auf einem für jedes Vorstandsmitglied individuell im jeweiligen Dienstvertrag festgelegten Zielbetrag und der Gesamtzielerreichung, wie folgt:

**STI ZIELBONUSSYSTEM**



Der **maximale Auszahlungsbetrag** aus dem STI ist insgesamt auf 150 % des Zielwerts begrenzt. Es gibt keine garantierte Mindestzielerreichung. Die Auszahlung kann folglich auch komplett entfallen. Der STI ist innerhalb einer Woche nach Billigung des Konzernabschlusses für das jeweilige Geschäftsjahr durch den Aufsichtsrat zur Auszahlung fällig.

**Beitrag zur langfristigen Entwicklung des Konzerns**

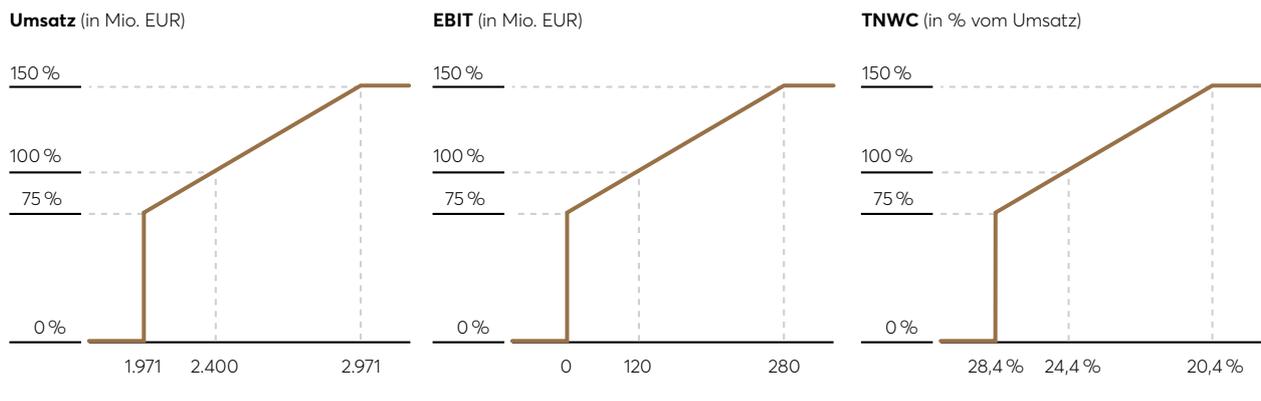
Der STI soll die **fortlaufende Umsetzung der operativen Ziele** sicherstellen, deren Erreichung als Grundlage für die langfristige erfolgreiche Entwicklung des Konzerns von wesentlicher Bedeutung ist. Mit Blick auf die „CLAIM 5“-Strategie von HUGO BOSS, die auf eine deutliche Umsatz- und Ergebnissteigerung bis 2025 abzielt, stellen der Umsatz und das EBIT wesentliche Zielgrößen des STI dar. Gleichzeitig stellt das TNWC die bedeutendste Kennzahl zur Steuerung eines effizienten Kapitaleinsatzes dar und wird folglich als drittes finanzielles Leistungskriterium im STI berücksichtigt.

**Finanzielle Leistungskriterien**

Zu Beginn des Geschäftsjahres hat der Aufsichtsrat jeweils einen **Zielwert**, ein **Minimalziel** und ein **Maximalziel** für die drei finanziellen Leistungskriterien Umsatz, EBIT und TNWC beschlossen. Der Zielwert des jeweiligen finanziellen Leistungskriteriums ist aus der vom Aufsichtsrat gebilligten Budgetplanung abgeleitet. Wird das Ziel erreicht, entspricht die Zielerreichung 100 %. Ist der Wert der Zielgröße größer oder gleich dem Maximalziel, beträgt die Zielerreichung 150 %. Eine weitere Steigerung des Wertes der Zielgröße führt in diesem Fall zu keiner weiteren Erhöhung der Zielerreichung. Bei Erreichung des Minimalziels entspricht die Zielerreichung 75 %. Liegt der Wert der Zielgröße unterhalb des Minimalziels, beträgt die Zielerreichung 0 %. Zielerreichungen zwischen den festgelegten Zielerreichungspunkten (75 %; 100 %; 150 %) werden linear interpoliert.

Für das Geschäftsjahr 2021 hat der Aufsichtsrat im Hinblick auf die jeweiligen finanziellen Ziele die im folgenden dargestellten **Zielerreichungskorridore** zu Beginn des Geschäftsjahres festgelegt:

**STI ZIELERREICHUNGSKORRIDORE FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2021**



Im Falle der **100%igen Zielerreichung** für den STI 2021 käme ein Betrag von insgesamt 3.015 TEUR zur Auszahlung (Daniel Grieder 875 TEUR, Yves Müller 500 TEUR, Dr. Heiko Schäfer 500 TEUR, Oliver Timm 650 TEUR und Ingo Wilts 490 TEUR). Bei Daniel Grieder ermittelt sich der Zielbetrag zeitanteilig ab Beginn der Vorstandstätigkeit am 1. Juni 2021. Für das Geschäftsjahr 2021 wurde Daniel Grieder einmalig eine Zielerreichung von 100 % garantiert.

In Bezug auf die für das Geschäftsjahr 2021 maßgeblichen finanziellen Leistungskriterien hat der Aufsichtsrat nach Abschluss des Geschäftsjahres folgende **Zielerreichung** anhand der zu Beginn des Geschäftsjahres definierten Zielerreichungskorridore festgestellt:

**ZIELERREICHUNG STI 2021 (IN MIO. EUR)**

Zielkomponente	Zielgewichtung	Zielwert 2021 (bezogen auf 100 % Zielerreichung)	Performance- Korridor (Ober-/ Untergrenze) 2021	Ist-Wert 2021	Zielerreichung 2021
Umsatz <sup>1</sup>	30 %	2.400	1.971 bis 2.971	2.781	133 %
EBIT	40 %	120	0 bis 280	228	134 %
Trade Net Working Capital im Verhältnis zum Umsatz	30 %	24,4 %	28,4 % bis 20,4 %	17,2 %	150 %
<b>Summe</b>	<b>100 %</b>				<b>139 %</b>

<sup>1</sup> Unter Verwendung der im Budget zugrunde gelegten Wechselkurse.

Für das Geschäftsjahr 2021 liegt der **durchschnittliche Grad der Zielerreichung** folglich bei 139 %.

## Zielerreichung STI 2021

Die **individuellen Auszahlungsbeträge** für den STI 2021, die der gewährten und geschuldeten Vergütung des Geschäftsjahrs 2021 zugeordnet werden, stellen sich demnach wie folgt dar:

### AUSZAHLUNG FÜR DEN STI 2021

	Zielbetrag (in TEUR)	Gesamt- zielerreichung	Auszahlungsbetrag (in TEUR)
Daniel Grieder, Vorstandsvorsitzender seit 1. Juni 2021	875	139 %	1.212
Yves Müller, Ordentliches Vorstandsmitglied seit 1. Dezember 2017, Sprecher des Vorstands von 16. Juli 2020 bis 31. Mai 2021	500	139 %	693
Dr. Heiko Schäfer, Ordentliches Vorstandsmitglied seit 16. März 2020	500	139 %	693
Oliver Timm, Ordentliches Vorstandsmitglied seit 1. Januar 2021	650	139 %	900
Ingo Wilts, Ordentliches Vorstandsmitglied von 15. August 2016 bis 28. Februar 2022	490	139 %	679
<b>Summe</b>	<b>3.015</b>	<b>139 %</b>	<b>4.176</b>

Für die Abgeltung des Anspruchs aus dem STI 2021 erhält der ehemalige Vorstandsvorsitzende Mark Langer auf Basis einer Zielvergütung von 750 TEUR und eines in der Trennungsvereinbarung vom April 2020 vereinbarten Maximalbetrags von 725 TEUR eine Zahlung von 725 TEUR. Die Zahlung erfolgt zeitgleich mit der Auszahlung des STI 2021 der amtierenden Vorstandsmitglieder im Geschäftsjahr 2022.

### Ausblick auf den STI für das Geschäftsjahr 2022

Für den **STI des Geschäftsjahrs 2022** gelten unverändert die drei oben beschriebenen finanziellen Leistungskriterien samt ihrer jeweiligen Gewichtung. Die konkrete Zielsetzung für die drei Leistungskriterien wird mit dem Vergütungsbericht 2022 offengelegt und erläutert.

## Long Term Incentive (LTI) 2021

### Funktionsweise

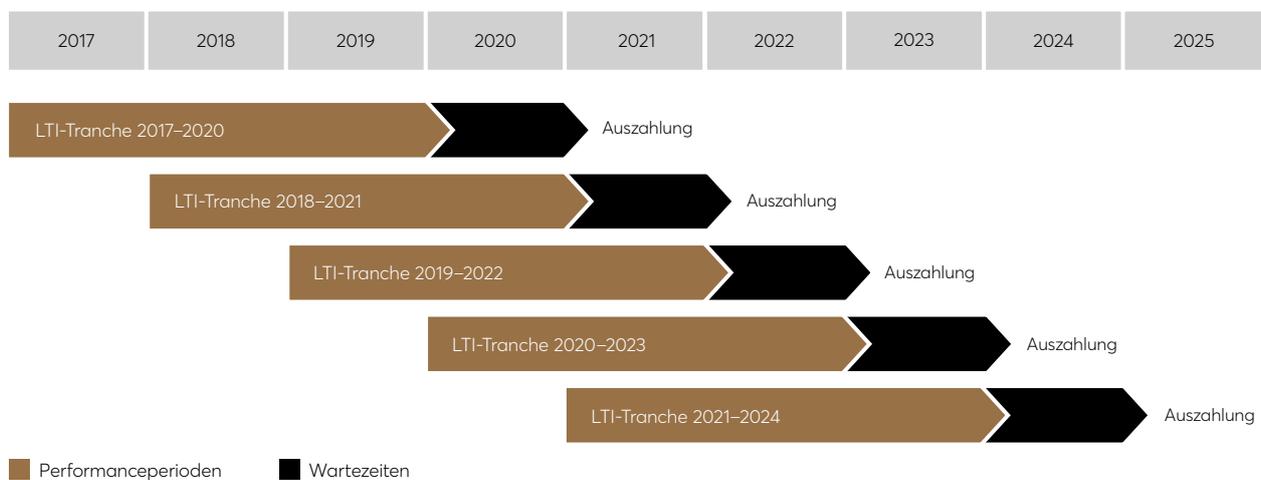
Der LTI ist die langfristige variable Vergütungskomponente und in seiner Funktionsweise und Ausgestaltung größtenteils unverändert zum bisherigen bis einschließlich 1. April 2021 gültigen Vergütungssystem. Unterschiede zum bisherigen Vergütungssystem sind entsprechend als solche kenntlich gemacht. Der LTI ist in Form eines **Performance-Share-Plans** ausgestaltet, der sowohl für die Konzernstrategie relevante finanzielle Zielgrößen als auch nichtfinanzielle Nachhaltigkeitsziele (aus dem Bereich Environment, Social, Governance – ESG) berücksichtigt. Der LTI soll folglich eine langfristige und am Unternehmensinteresse ausgerichtete Geschäftspolitik der Vorstandsmitglieder von HUGO BOSS sicherstellen. Der Aufsichtsrat hat entsprechend folgende **vier Kennzahlen als additiv verknüpfte Zielgrößen** für den LTI bestimmt:

- 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

Die Ziele für die Leistungskriterien RTSR und ROCE fließen zu jeweils einem Drittel, die Ziele für Mitarbeiterzufriedenheit und Nachhaltigkeit zu jeweils einem Sechstel in den LTI ein.

Der LTI wird in jährlichen Tranchen gewährt. Jede Tranche hat eine **dreijährige Performanceperiode**, die dem Planungshorizont des Konzerns aus der Mittelfristplanung entspricht und an die sich eine **zusätzliche Wartezeit von einem Jahr** anschließt, in der weiterhin die Aktienkursperformance berücksichtigt wird. Somit ergibt sich eine Gesamtlaufzeit von vier Jahren.

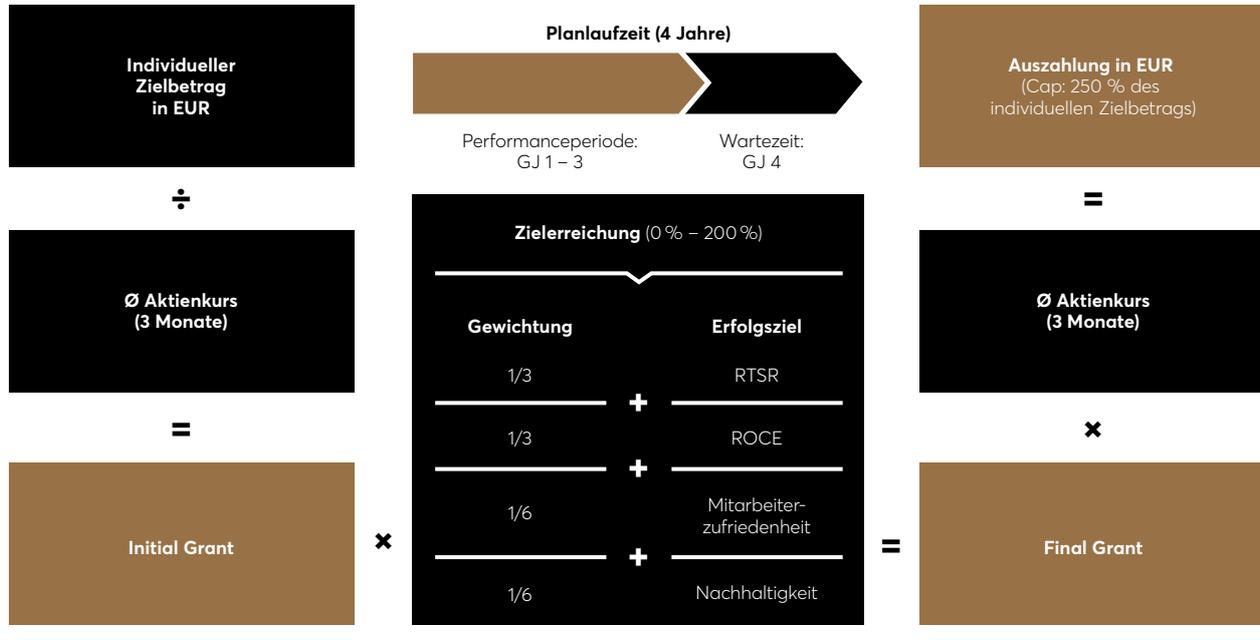
**PERFORMANCEPERIODEN UND WARTEZEITEN DER LTI-TRANCHEN**



Der LTI sieht vor, dass die Vorstandsmitglieder bei Planbeginn bzw. bei Beginn ihrer Tätigkeit eine **definierte Anzahl („Initial Grant“) virtueller Aktien („Tranchen“)** erhalten. Der Initial Grant bestimmt sich nach der Höhe eines im jeweiligen Anstellungsvertrag festgelegten **Zielbetrags („LTI-Budget“)** dividiert durch den Kurs der HUGO BOSS Aktie der letzten drei Monate vor dem Zeitpunkt der Gewährung des Initial Grant. Nach Ablauf der Performanceperiode wird die **endgültige Anzahl der virtuellen Aktien („Final Grant“)** in Abhängigkeit vom Erreichen bestimmter Zielgrößen ermittelt. Der **endgültige Auszahlungsanspruch** ergibt sich aus der Multiplikation des Final Grant mit dem Aktienkurs der Gesellschaft während der letzten drei Monate der Wartezeit und wird in bar ausgezahlt.

Die **tatsächliche Auszahlung aus dem LTI** berechnet sich demnach wie folgt:

**LTI ZIELERREICHUNGSSYSTEM**



Die **Zielerreichungen** der einzelnen Zielgrößen des LTI sind auf maximal 200 % begrenzt, während der sich ergebende Auszahlungsbetrag des LTI auf insgesamt 250 % des individuellen Zielbetrags begrenzt ist.

**Beitrag zur langfristigen Entwicklung des Konzerns**

Langfristiges Ziel von HUGO BOSS ist die **nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts**. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Aktienkursentwicklung von HUGO BOSS. Mit dem RTSR wird deshalb die relative Aktienrendite von HUGO BOSS im Vergleich zum relevanten Wettbewerbsumfeld berücksichtigt. Dadurch soll ein Anreiz zur langfristigen Outperformance der Wettbewerber gesetzt werden. Der ROCE als weiteres finanzielles Leistungskriterium setzt zudem Anreize für die Steigerung der Rentabilität von HUGO BOSS und einen effizienten Kapitaleinsatz. Die Berücksichtigung zweier nichtfinanzieller Leistungskriterien im LTI betont die soziale und ökologische Verantwortung sowie das Ziel einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Damit steht die Vorstandsvergütung eng mit den Interessen der Aktionäre und anderer Stakeholder im Einklang.

**Individuelles LTI-Budget für die im Geschäftsjahr 2021 aufgelegte LTI-Tranche 2021–2024**

Die folgende Tabelle stellt die **Zuteilung** für die im Geschäftsjahr 2021 aufgelegte LTI-Tranche 2021–2024 dar. Dargestellt werden die Zielbeträge, die Anzahl vorläufig zugeteilter virtueller Aktien, der Auszahlungs-Cap sowie der beizulegende Zeitwert zum Zeitpunkt der Zuteilung gemäß „IFRS 2 Anteilsbasierte Vergütung“. Bei Daniel Grieder ermittelt sich das LTI-Budget zeitanteilig ab Beginn der Vorstandstätigkeit am 1. Juni 2021.

## ZUTEILUNG DER LTI-TRANCHE 2021–2024

	Zielbetrag ("LTI Budget") in TEUR	Durchschnittskurs der HUGO BOSS Aktie im Q4 2020 in EUR	Anzahl vor- läufig zugeteilter virtueller Aktien ("Initial Grant")	Auszahlungs-Cap (250 % des Ziel- betrags) in TEUR	Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Zuteilung in TEUR
Daniel Grieder, Vorstandsvorsitzender seit 1. Juni 2021	1.400	24,56	57.004	3.500	2.418
Yves Müller, Ordentliches Vorstands- mitglied seit 1. Dezember 2017, Sprecher des Vorstands von 16. Juli 2020 bis 31. Mai 2021	750	24,56	30.538	1.875	787
Dr. Heiko Schäfer, Ordentliches Vorstandsmitglied seit 16. März 2020	725	24,56	29.520	1.813	760
Oliver Timm, Ordentliches Vorstandsmitglied seit 1. Januar 2021	1.000	24,56	40.717	2.500	1.049
Ingo Wilts, Ordentliches Vorstandsmitglied von 15. August 2016 bis 28. Februar 2022	740	24,56	30.131	1.850	776

### Finanzielle und nichtfinanzielle Leistungskriterien für die im Geschäftsjahr 2021 aufgelegte LTI-Tranche 2021–2024

Die nachfolgend dargestellten Ziel- und Schwellenwerte für die vier Leistungskriterien des LTI gelten über die gesamte Performanceperiode der Tranche.

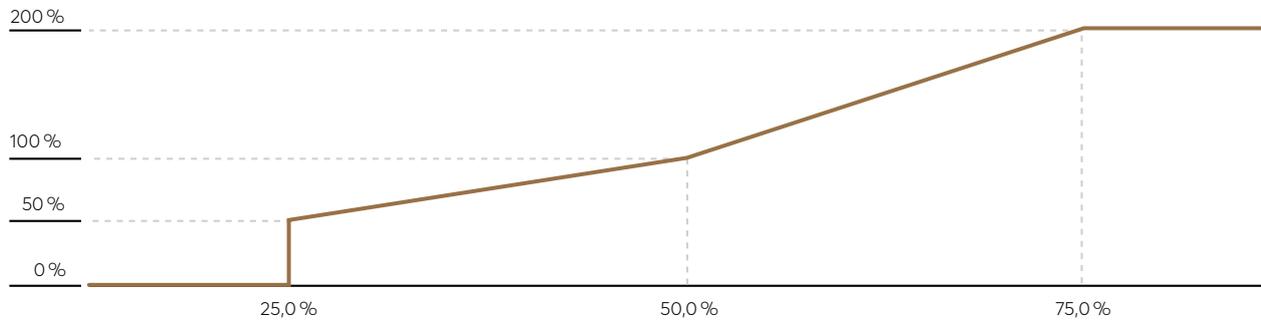
Der **RTSR** ist ein Maßstab für die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Er bemisst die Wertentwicklung bestehend aus Aktienkursentwicklung und fiktiv reinvestierten Dividenden von HUGO BOSS im Vergleich zu einer ausgewählten Gruppe relevanter Wettbewerber des Premiumsegments der globalen Bekleidungsindustrie über die Performanceperiode. Die Zusammensetzung der Vergleichsgruppe ist folgender Übersicht zu entnehmen:

#### RELATIVE TOTAL SHAREHOLDER RETURN (RTSR) – VERGLEICHSGRUPPE

Burberry Group plc	Levi Strauss & Co.	SMCP Group
Capri Holdings Ltd.	Moncler Group	Tapestry Inc.
G-III Apparel Group	PVH Corp.	VF Corp.
Guess Inc.	Ralph Lauren Corp.	

Der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass der Vergleich mit relevanten Wettbewerbern des Premiumsegments der globalen Bekleidungsindustrie die strategische Positionierung der beiden Marken BOSS und HUGO am besten widerspiegelt. Im bisherigen bis einschließlich 1. April 2021 gültigen Vergütungssystem wurde beim RTSR hingegen auf einen Vergleich mit dem MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Performance Index abgestellt.

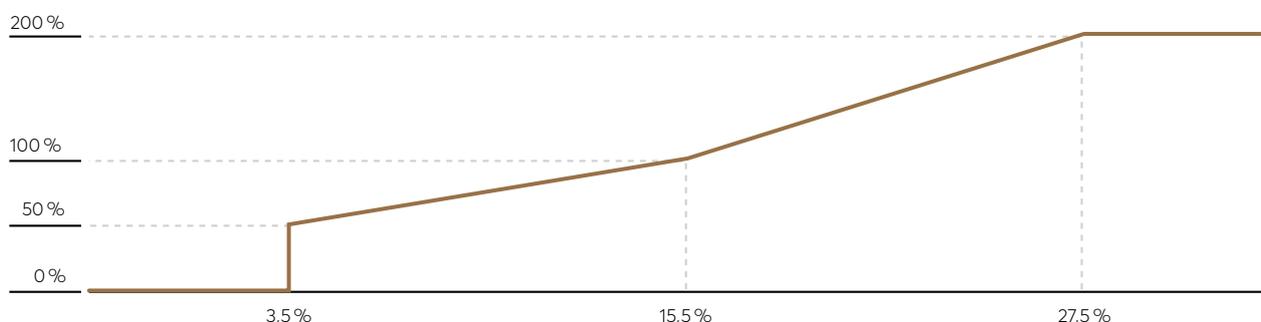
**RTSR ZIELERREICHUNGSKORRIDOR 2021 FÜR LTI-TRANCHE 2021–2024**



Zur **Ermittlung des Zielerreichungsgrades des RTSR** wird für jedes Jahr der Performanceperiode der TSR (Aktienkursentwicklung und fiktiv reinvestierte Dividenden) von HUGO BOSS sowie der Vergleichsunternehmen ermittelt. Anschließend werden die TSR-Werte der einzelnen Unternehmen der Größe nach sortiert (Ranking) und Perzentilrängen zugeordnet. Der Durchschnittswert der Perzentilränge von HUGO BOSS in den drei Jahren der Performanceperiode bestimmt die Zielerreichung. Wird das 50. Perzentil (Median) erreicht, d. h. HUGO BOSS liegt genau in der Mitte des Rankings der Vergleichsunternehmen, entspricht die Zielerreichung 100 %. Liegt der TSR von HUGO BOSS am 75. Perzentil oder höher, d. h. HUGO BOSS gehört zu den 25 % besten Unternehmen, beträgt die Zielerreichung 200 %. Höhere Perzentilränge führen zu keiner weiteren Erhöhung der Zielerreichung. Bei Erreichen des 25. Perzentils entspricht die Zielerreichung 50 %. Liegt der TSR von HUGO BOSS unterhalb des 25. Perzentils, d. h. HUGO BOSS gehört zu den unteren 25 % der Unternehmen, beträgt die Zielerreichung 0 %. Zielerreichungen zwischen den festgelegten Zielerreichungspunkten (50 %; 100 %; 200 %) werden linear interpoliert.

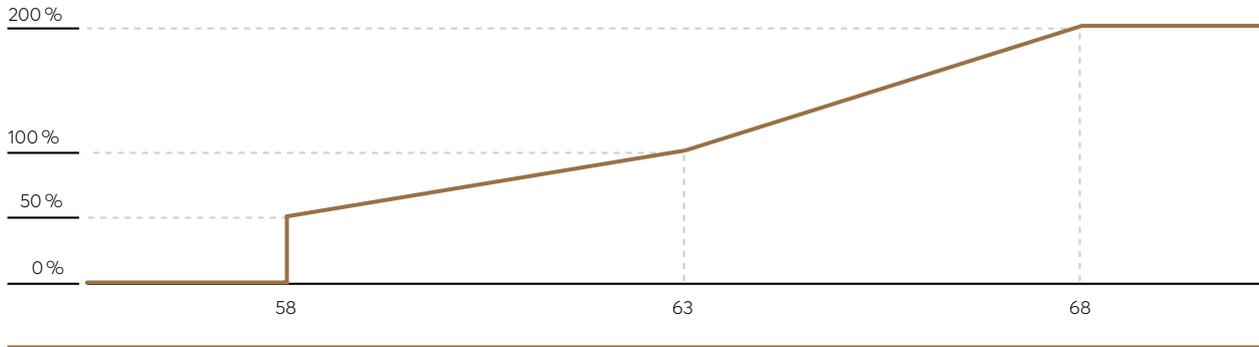
Der **ROCE** stellt die Rentabilität auf das eingesetzte Kapital dar und wird durch Division des EBIT durch das durchschnittlich investierte Kapital ermittelt.

**ROCE ZIELERREICHUNGSKORRIDOR 2021 FÜR LTI-TRANCHE 2021–2024**



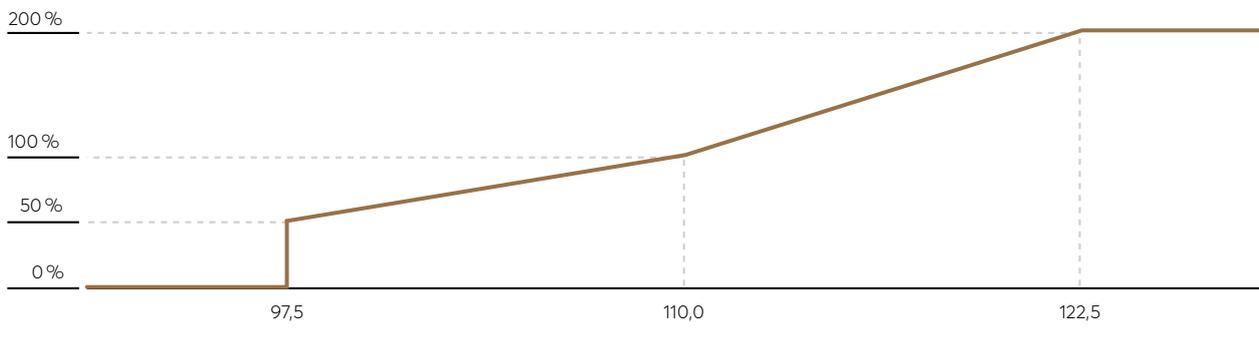
Der Grad der **Mitarbeiterzufriedenheit** wird im Rahmen einer jährlich durch ein unabhängiges Institut durchgeführten Mitarbeiterbefragung am „Employee Trust Index“ gemessen. Für die LTI-Tranche 2018–2021 wird der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit zusätzlich auch mit den Top-100-Unternehmen Deutschlands verglichen.

**MITARBEITERZUFRIEDENHEIT ZIELERREICHUNGSKORRIDOR 2021 FÜR LTI-TRANCHE 2021–2024**



Die **Nachhaltigkeitsleistung** ermittelt sich durch das Abschneiden des Unternehmens in den Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) DJSI World und DJSI Europe, in denen die Nachhaltigkeitsleistung von börsennotierten Unternehmen durch einen unabhängigen Indexanbieter beurteilt wird.

**NACHHALTIGKEIT ZIELERREICHUNGSKORRIDOR 2021 FÜR LTI-TRANCHE 2021–2024**



Die **Zielerreichung für die Leistungskriterien ROCE, Mitarbeiterzufriedenheit und Nachhaltigkeitsleistung** wird für jedes Geschäftsjahr während der dreijährigen Performance-Periode im Vergleich zum jeweiligen vor Beginn der Tranche festgelegten Zielwert gemessen und anhand der oben stehenden Zielerreichungskorridore festgestellt.

Der Aufsichtsrat legt für den ROCE, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Nachhaltigkeitsleistung jeweils ein **Ziel** sowie ein **Minimalziel** und ein **Maximalziel** fest. Wird das Ziel erreicht, entspricht die Zielerreichung 100 %. Ist der Wert der Zielgröße größer oder gleich dem Maximalziel, beträgt die Zielerreichung 200 %. Eine weitere Steigerung des Wertes der Zielgröße führt zu keiner weiteren Erhöhung der Zielerreichung über 200 %. Eine Erreichung des Minimalziels entspricht einer Zielerreichung von 50 %. Liegt der Wert der Zielgröße unterhalb des Minimalziels, beträgt die Zielerreichung 0 %. Zielerreichungen zwischen den festgelegten Zielerreichungspunkten (50 %; 100 %; 200 %) werden linear interpoliert.

## Jahresbezogene Zielerreichungsgrade der Leistungskriterien für die im Geschäftsjahr 2021 aufgelegte LTI-Tranche 2021–2024

Wie dargestellt, werden die Zielerreichungen der für den LTI zugrunde gelegten Leistungskriterien jahresbezogen ermittelt. Für das Geschäftsjahr 2021 hat der Aufsichtsrat folgende **Zielerreichung für die LTI-Tranche 2021–2024** festgestellt:

### ZIELERREICHUNG 2021 DES LTI 2021–2024 (AUF VORLÄUFIGER BASIS)

Zielkomponente	Zielgewichtung	Zielwert (bezogen auf 100 % Zielerreichung)	Performance-Korridor (Ober-/Untergrenze)	Ist-Wert 2021	Zielerreichung 2021
RTSR	33 %	50,0 %	25,0 % bis 75,0 %	100,0 %	200 %
ROCE	33 %	15,5 %	3,5 % bis 27,5 %	15,2 %	99 %
Mitarbeiterzufriedenheit	17 %	63	58 bis 68	71	200 %
Nachhaltigkeitsleistung	17 %	110,0	97,5 bis 122,5	144,1	200 %
<b>Summe</b>	<b>100 %</b>				<b>166 %</b>

Für das Geschäftsjahr 2021 liegt der **Grad der Zielerreichung** (auf vorläufiger Basis) der LTI-Tranche 2021–2024 folglich bei 166 %.

## Auszahlung aus der im Geschäftsjahr 2018 aufgelegten LTI-Tranche 2018–2021

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die **Gesamtzielerreichung** des im Geschäftsjahr 2021 gewährten LTI 2018–2021 (Auszahlung im Geschäftsjahr 2022):

### FINALE ZIELERREICHUNG LTI 2018–2021

Zielkomponente	Zielgewichtung	Zielwert (bezogen auf 100 % Zielerreichung)	Performance-Korridor (Ober-/Untergrenze)	Ist-Wert 2018	Ist-Wert 2019	Ist-Wert 2020	Ist-Wert (Durchschnitt 2018–2020)	Finale Zielerreichung
RTSR	33 %	2,5 %	-10,0 % bis 15,0 %	-17,1 %	-54,8 %	-58,8 %	-43,6 %	0 %
ROCE	33 %	42,0 %	30,0 % bis 55,0 %	43,4 %	35,3 %	33,5 %	37,4 %	81 %
Mitarbeiterzufriedenheit	17 %	90	80 bis 100	76	78	78	77	0 %
Nachhaltigkeitsleistung	17 %	105,0	92,5 bis 117,5	125,0	111,6	130,3	122,3	200 %
<b>Summe</b>	<b>100 %</b>							<b>60 %</b>

Der finale Grad der Zielerreichung der LTI-Tranche 2018–2021 liegt folglich bei 60 %. Es ergeben sich daher folgende **individuelle Auszahlungsbeträge aus der LTI-Tranche 2018–2021** (Auszahlung im Geschäftsjahr 2022):

## AUSZAHLUNG FÜR DEN LTI 2018–2021

	Zielbetrag ("LTI Budget") in TEUR	Durch- schnitts- kurs der HUGO BOSS Aktie im Q4 2017 in EUR	Anzahl vorläufig zugeteilter virtueller Aktien ("Initial Grant")	Finale Ziel- erreichung	Anzahl endgültig zugeteilter virtueller Aktien ("Final Grant")	Durch- schnitts- kurs der HUGO BOSS Aktie im Q4 2021 in EUR	Aus- zahlungs- betrag in TEUR
<b>Amtierende Vorstandsmitglieder zum 31. Dezember 2021</b>							
Yves Müller, Ordentliches Vorstandsmitglied seit 1. Dezember 2017, Sprecher des Vorstands von 16. Juli 2020 bis 31. Mai 2021	654	72,19	9.062	60 %	5.465	53,78	294
Ingo Wilts, Ordentliches Vorstands- mitglied von 15. August 2016 bis 28. Februar 2022	638	72,19	8.831	60 %	5.326	53,78	286
<b>Ehemalige Vorstandsmitglieder</b>							
Mark Langer, Vorstandsvorsitzender von 19. Mai 2016 bis 15. Juli 2020, Ordentliches Vorstandsmitglied von 15. Januar 2010 bis 18. Mai 2016	900	72,19	12.468	60 %	7.519	53,78	404
<b>Summe</b>	<b>2.192</b>		<b>30.361</b>		<b>18.310</b>		<b>985</b>

Daniel Grieder, Dr. Heiko Schäfer und Oliver Timm erhalten aus der LTI-Tranche 2018–2021 keine Auszahlung, da sie im Geschäftsjahr 2018 dem Vorstand noch nicht angehörten.

Dem ehemaligen Vorstandsmitglied Bernd Hake wurden im Rahmen der Trennungvereinbarung vom September 2019 in Übereinstimmung mit dem Dienstvertrag und dem vereinbarten Abfindungs-Cap Zahlungen für die anteilig verdienten Tranchen des LTI 2018–2021, LTI 2019–2022 und LTI 2020–2023 in Höhe von insgesamt 664 TEUR zugesagt, die zum 29. Februar 2020 fällig wurden.

**Gesamtzahl ausstehender virtueller Aktien am Ende des Geschäftsjahres 2021**

Die folgende Übersicht zeigt die von den Mitgliedern des Vorstands insgesamt zum Ende des Geschäftsjahres 2021 gehaltenen **virtuellen Aktien (Initial Grant)**:

**GESAMTZAHL VIRTUELLER AKTIEN (INITIAL GRANT) AM ENDE DES GESCHÄFTSJAHRES 2021 (IN STÜCK)**

	LTI 2021–2024	LTI 2020–2023	LTI 2019–2022	LTI 2018–2021	Bestand am Ende des Geschäfts- jahres 2021
Daniel Grieder, Vorstandsvorsitzender seit 1. Juni 2021	57.004	0	0	0	57.004
Yves Müller, Ordentliches Vorstandsmitglied seit 1. Dezember 2017, Sprecher des Vorstands von 16. Juli 2020 bis 31. Mai 2021	30.538	17.016	11.482	9.062	68.098
Dr. Heiko Schäfer, Ordentliches Vorstandsmitglied seit 16. März 2020	29.520	12.766	0	0	42.286
Oliver Timm, Ordentliches Vorstandsmitglied seit 1. Januar 2021	40.717	0	0	0	40.717
Ingo Wilts, Ordentliches Vorstandsmitglied von 15. August 2016 bis 28. Februar 2022	30.131	17.745	11.666	8.831	68.373
<b>Summe</b>	<b>187.910</b>	<b>47.527</b>	<b>23.148</b>	<b>17.893</b>	<b>276.478</b>

### Ausblick auf die finanziellen und nichtfinanziellen Leistungskriterien der LTI-Tranche 2022–2025

Der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass die vier oben beschriebenen Zielkomponenten die **nachhaltige und langfristige Entwicklung des Unternehmens** fördern. Aus diesem Grund gelten die vier Zielkomponenten auch für die im Geschäftsjahr 2022 aufzulegende LTI-Tranche 2022–2025.

## Außerordentliche Vergütung (Sign-On, Zulagen)

Das Vergütungssystem sieht keine Möglichkeit von Sonderzahlungen für besondere Leistungen vor, die im Ermessen des Aufsichtsrats gewährt werden können. In besonderen Situationen kann es erforderlich sein, weitere außerordentliche Vergütungselemente auf zeitlich begrenzter Basis zu gewähren. Hierbei handelt es sich um Einmalzahlungen an neu eintretende Vorstandsmitglieder etwa zum Ausgleich des Verlusts variabler Vergütung von ehemaligen Arbeitgebern, um das Vorstandsmitglied für HUGO BOSS zu gewinnen (**Sign-On**). Ebenso ist es dem Aufsichtsrat möglich, einem Vorstandsmitglied bei der Übernahme zusätzlicher Verantwortung auf Interimsbasis, diese zeitlich begrenzten erhöhten Pflichten zu vergüten (**Zulage**). Jegliche außerordentliche Vergütung ist in ihrer Höhe begrenzt, da diese unter die in Ziffer III. definierte Maximalvergütung gemäß § 87a Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG fällt.

Nach dem Ausscheiden von Mark Langer im Juli 2020 hatte 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) übernommen, ehe diese mit dem Eintritt von Oliver Timm als ordentliches Vorstandsmitglied am 1. Januar 2021 (Übergabe der Ressorts Konzerneigener Einzelhandel und Großhandel) beziehungsweise mit dem Eintritt von Daniel Grieder als Vorstandsvorsitzender am 1. Juni 2021 (Übergabe der Ressorts Unternehmensstrategie und Kommunikation) wieder übergeben wurden. Vor diesem Hintergrund hatte der Aufsichtsrat beschlossen, eine erfolgsabhängige, im alleinigen Ermessen des Aufsichtsrats stehenden **Zulage** von bis zu 600 TEUR für die zusätzlichen Aufgaben und Verantwortungen zu gewähren. Für die Leistungsbemessung wurden mit der erfolgreichen Ausübung des Sprecheramtes und einer reibungslosen Übergabe an Daniel Grieder nichtfinanzielle Kriterien gewählt. Ein Teilbetrag von 200 TEUR wurde bereits im Geschäftsjahr 2020 ausbezahlt. Nach erfolgter Übergabe von Yves Müller an Daniel Grieder hat der Aufsichtsrat auf Empfehlung des Personalausschusses mit Blick auf die hervorragende Arbeit und die reibungslose Übergabe eine maximale Zielerreichung von 100 % und somit eine Zulage von insgesamt 600 TEUR festgelegt. Die verbleibenden 400 TEUR wurden im Geschäftsjahr 2021 ausbezahlt.

Der Aufsichtsrat hatte zudem beschlossen, Oliver Timm, der dem Vorstand seit dem 1. Januar 2021 angehört, eine **Einmalzahlung (Sign-On)** in Höhe von 500 TEUR zu gewähren. Diese dient dem teilweisen **Ausgleich des Verlusts variabler Vergütungsbestandteile** (Restricted Stock Units) seines ehemaligen Arbeitgebers. Ein Teilbetrag in Höhe von 300 TEUR wurde bereits im Geschäftsjahr 2021 ausbezahlt. In den Geschäftsjahren 2022 und 2023 werden jeweils weitere 100 TEUR ausbezahlt.

## Malus- und Clawback-Regelungen

Gemäß dem aktuellen Vergütungssystem sollen die Dienstverträge der Vorstandsmitglieder von HUGO BOSS sogenannte Malus- und Clawback-Regelungen enthalten, die es dem Aufsichtsrat ermöglichen, unter bestimmten Voraussetzungen noch **nicht ausbezahlte variable Vergütungskomponenten zu reduzieren (Malus)** oder **bereits ausbezahlte variable Vergütungskomponenten zurückzufordern (Clawback)**. Dem

Aufsichtsrat ist es demnach nach billigem Ermessen möglich, einen Teil oder die gesamte variable Vergütung einzubehalten oder zurückzufordern, sofern ein Verstoß des Vorstandsmitglieds gegen eine wesentliche Sorgfaltspflicht im Sinne des § 93 AktG, eine wesentliche dienstvertragliche Pflicht oder im Verhaltenskodex niedergelegte wesentliche Regeln und Handlungsgrundsätze der Gesellschaft vorliegt (Compliance-Malus und Compliance-Clawback). Zudem ist der Aufsichtsrat berechtigt, eine bereits ausbezahlte variable Vergütung zurückzuverlangen, sollte sich nach der Auszahlung herausstellen, dass der geprüfte und festgestellte konsolidierte Jahresabschluss, auf dem die Berechnung des Auszahlungsbetrags beruhte, fehlerhaft war und daher gemäß den maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften korrigiert werden musste (Performance-Clawback).

Im Geschäftsjahr 2021 hat der Aufsichtsrat von der Möglichkeit, variable Vergütungsbestandteile zu reduzieren beziehungsweise zurückzufordern, **keinen Gebrauch** gemacht.

## Aktienhaltevorschriften (Share Ownership Guidelines)

Die Share Ownership Guidelines (SOG) sind ein wesentlicher Bestandteil des Vergütungssystems des Vorstands. Zum weiteren Angleich der Interessen von Vorstand und Aktionären sollen die SOG die Vorstände zum **Kaufen und Halten von Aktien der HUGO BOSS AG** verpflichten. Die Höhe der Aktienhalteverpflichtung (SOG-Ziel) bemisst sich anhand der individuellen Brutto-Grundvergütung des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Dabei muss der Vorstandsvorsitzende das Zweifache und alle weiteren, ordentlichen Vorstandsmitglieder das Einfache ihrer Brutto-Grundvergütung investieren und über die gesamte Dauer ihrer Vorstandstätigkeit halten.

Die erforderliche Anzahl der Aktien muss innerhalb von fünf Jahren gehalten werden, wobei der **erforderliche Aktienbestand** linear aufzubauen ist und jährlich zum Jahresende durch den Group General Counsel überprüft wird. Eine Überschreitung des jährlichen Mindestbestands ist jederzeit möglich. Sowohl beim Kauf als auch beim Verkauf der Aktien sind die Regeln und Fristen der Marktmissbrauchsverordnung zu beachten.

Nach dem Vergütungssystem wird die **Anzahl der zu haltenden Aktien** auf Basis des durchschnittlichen Schlusskurses der HUGO BOSS Aktie im Xetra-Handel der Deutschen Börse im Monat vor der Bestellung des jeweiligen Vorstandsmitglieds beziehungsweise vor der jeweils letzten Anpassung des Grundgehalts des Vorstandsmitglieds ermittelt.

Die Vorstandsmitglieder sind berechtigt, vorhandene **Bestandsaktien** einzubringen. Folgende Tabelle stellt den **Aktienbesitz** der Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2021 dar:

**AKTIENBESITZ DER MITGLIEDER DES VORSTANDS**

	Vor Beginn der Vorstandstätigkeit erworbene, eingebrachte Bestandsaktien	Während der Vorstandstätigkeit erworbene Aktien	Anzahl Aktien am 31. Dez. 2021	XETRA- Schlusskurs am 30. Dez. 2021	Gesamtwert der Aktien am 31. Dez. 2021 (in TEUR)
Daniel Grieder, Vorstandsvorsitzender seit 1. Juni 2021	40.000	31.000	71.000	53,50	3.799
Yves Müller, Ordentliches Vorstands- mitglied seit 1. Dezember 2017, Sprecher des Vorstands von 16. Juli 2020 bis 31. Mai 2021	0	16.000	16.000	53,50	856
Dr. Heiko Schäfer, Ordentliches Vorstandsmitglied seit 16. März 2020	1.500	8.430	9.930	53,50	531
Oliver Timm, Ordentliches Vorstandsmitglied seit 1. Januar 2021	1.333	16.500	17.833	53,50	954
Ingo Wilts, Ordentliches Vorstandsmitglied von 15. August 2016 bis 28. Februar 2022	0	5.350	5.350	53,50	286
<b>Summe</b>	<b>42.833</b>	<b>77.280</b>	<b>120.113</b>	<b>53,50</b>	<b>6.426</b>

**Maximalvergütung**

**HÖCHSTGRENZEN DER VERGÜTUNG (BEGRENZUNG DER VARIABLEN VERGÜTUNG UND MAXIMALVERGÜTUNG)**

Vergütungsbestandteil	Cap
Kurzfristige variable Vergütung	150 % des Zielbetrags
Langfristige variable Vergütung	250 % des Zielbetrags
Maximalvergütung	Vorstandsvorsitzender: 11.000.000 EUR Ordentliches Vorstandsmitglied: 5.500.000 EUR

Die Vergütung der Vorstandsmitglieder ist in zweierlei Hinsicht begrenzt. Zum einen sind für die **erfolgsabhängigen Bestandteile jeweils Höchstgrenzen** festgelegt, die sich für den STI auf 150 % und für den LTI auf 250 % des Zielbetrags belaufen. Diese Höchstgrenzen wurden in Bezug auf die im Geschäftsjahr 2021 gewährten und geschuldeten erfolgsabhängigen Vergütungen in allen Fällen eingehalten, wie der folgenden Tabelle zu entnehmen ist:

## Einhaltung der Maximalvergütungen bei der im Geschäftsjahr 2021 gewährten und geschuldeten erfolgsabhängigen Vergütung des Vorstands

		Daniel Grieder Vorstandsvorsitzender (seit 1. Juni 2021)			Yves Müller Ordentliches Vorstandsmitglied (seit 1. Dezember 2017) Sprecher des Vorstands (von 16. Juli 2020 bis 31. Mai 2021)			Dr. Heiko Schäfer Ordentliches Vorstandsmitglied (seit 16. März 2020)		
(in TEUR)		Zielver- gütung	Max.	Aus- zahlung	Zielver- gütung	Max.	Aus- zahlung	Zielver- gütung	Max.	Aus- zahlung
Kurzfristige variable Vergütung	STI 2021	875	1.313	1.212	500	750	693	500	750	693
Langfristige variable Vergütung	LTI 2018–2021	–	–	–	654	1.635	294	–	–	–

		Oliver Timm Ordentliches Vorstandsmitglied (seit 1. Januar 2021)			Ingo Wilts Ordentliches Vorstandsmitglied (von 15. August 2016 bis 28. Februar 2022)			Mark Langer Vorstandsvorsitzender (von 19. Mai 2016 bis 15. Juli 2020) Ordentliches Vorstandsmitglied (von 15. Januar 2010 bis 18. Mai 2016)		
(in TEUR)		Zielver- gütung	Max.	Aus- zahlung	Zielver- gütung	Max.	Aus- zahlung	Zielver- gütung	Max.	Aus- zahlung
Kurzfristige variable Vergütung	STI 2021	650	975	900	490	735	679	750	725 <sup>1</sup>	725
Langfristige variable Vergütung	LTI 2018–2021	–	–	–	638	1.594	286	900	2.250	404

<sup>1</sup> Gemäß Trennungsvereinbarung vom April 2020.

Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat gemäß § 87a Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG eine **Maximalvergütung** festgelegt, die den tatsächlich zufließenden Gesamtbetrag der für ein bestimmtes Geschäftsjahr gewährten Vergütung bestehend aus Grundvergütung, Nebenleistungen, Aufwand für die Versorgungszusage, etwaiger außerordentlicher Vergütung sowie kurzfristiger variabler und langfristiger variabler Vergütung, beschränkt. Diese Maximalvergütung kann stets erst rückwirkend überprüft werden, wenn die Auszahlung aus der für das jeweilige Geschäftsjahr aufgelegten LTI-Tranche getätigt ist.

Die für das Geschäftsjahr 2021 **gültige Maximalvergütung** beträgt 11,0 Mio. EUR für den Vorstandsvorsitzenden und 5,5 Mio. EUR für die ordentlichen Vorstandsmitglieder. Über die Einhaltung der Maximalvergütung für das Geschäftsjahr 2021 kann erst im Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2024 berichtet werden, da der endgültige Auszahlungsbetrag aus der LTI-Tranche 2021–2024 von der Kursentwicklung der HUGO BOSS Aktie im vierten Quartal des Jahres 2024 abhängt.

## Vergütungsbezogene Rechtsgeschäfte

### Regelungen für die Beendigung der Vorstandstätigkeit

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung des Anstellungsvertrags (ohne dass ein wichtiger Grund für die Kündigung des Anstellungsvertrags durch die Gesellschaft vorliegt) hat das jeweilige Vorstandsmitglied einen Anspruch auf eine **Abfindung**, wobei diese in jedem Fall auf die Höhe der Gesamtbezüge einschließlich Nebenleistungen auf einen Zeitraum von 24 Monaten begrenzt ist, jedoch nicht mehr als die Restlaufzeit des Dienstvertrags vergütet („Abfindungs-Cap“). In den aktuellen Vorstandsverträgen variiert der Zeitraum für

die Berechnung der Abfindung, überschreitet jedoch in keinem Fall 24 Monate. Bei Vertragsverlängerungen wird auch die Abfindungsregelung für alle Vorstandsmitglieder vereinheitlicht. Die Höhe der Gesamtbezüge bestimmt sich für diese Zwecke nach der Gesamtvergütung, die für das letzte volle Geschäftsjahr bezogen wurde, und gegebenenfalls nach der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr. Im Falle der Beendigung eines Vorstandsvertrags erfolgt die Auszahlung noch offener variabler Vergütungsbestandteile nach den ursprünglich vereinbarten Zielen und Vergleichsparametern und nach den im Vertrag festgelegten Fälligkeitszeitpunkten oder Haltedauern.

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 keine Abfindungsregelung.

Die Anstellungsverträge mit den Vorstandsmitgliedern Yves Müller, Dr. Heiko Schäfer und Ingo Wilts enthalten 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 Anstellungsvertrags zu entrichtenden Abfindung und unterliegt demselben Abfindungs-Cap. Die Verträge von Daniel Grieder und Oliver Timm sehen keine entsprechenden Bestimmungen für einen Change of Control vor.

Bei Neubestellung oder Vertragsverlängerung eines Vorstandsmitglieds wird für alle Vorstände auf Bestimmungen für einen Change of Control verzichtet. Im Übrigen bestehen keine Entschädigungsvereinbarungen.

### **Nachvertragliches Wettbewerbsverbot**

Für die Vorstandsmitglieder ist ein **nachvertragliches Wettbewerbsverbot** vereinbart. Für einen Zeitraum von zwölf Monaten nach Beendigung des Dienstvertrags sind diese Vorstandsmitglieder nicht berechtigt, direkt oder indirekt für ein anderes Unternehmen im Bereich Premium- bzw. Luxus-Markenmode und/oder -Accessoires tätig zu sein oder ein solches Unternehmen zu gründen oder daran beteiligt zu sein, wobei dieses nachvertragliche Wettbewerbsverbot für die Länder gilt, in denen HUGO BOSS und mit HUGO BOSS verbundene Unternehmen im Sinne der §§ 15 ff. AktG zum Zeitpunkt der Beendigung des Dienstvertrags tätig sind. HUGO BOSS ist verpflichtet, dem Vorstandsmitglied als Ausgleich während der Dauer dieses nachvertraglichen Wettbewerbsverbots monatlich einen Betrag in Höhe von einem Vierundzwanzigstel (Daniel Grieder, Oliver Timm) bzw. von einem Zwölftel (Yves Müller, Dr. Heiko Schäfer, Ingo Wilts) der jährlichen Zielvergütung (Grundvergütung sowie STI und LTI mit einer jeweiligen Zielerreichung von 100 %) zu zahlen.

Bei Neubestellungen oder Vertragsverlängerungen werden die Regelungen vereinheitlicht und eine Anrechnung etwaiger Abfindungszahlungen auf die Zahlung für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot (Karenzentschädigung) vereinbart.

## Individualisierte Offenlegung der Vergütung des Vorstands

### Im abgelaufenen Geschäftsjahr gewährte und geschuldete Vergütung der gegenwärtigen Vorstandsmitglieder nach § 162 AktG

Die folgende Tabelle stellt die den **gegenwärtigen Mitgliedern des Vorstands** (aktiv zum 31. Dezember 2021) im abgelaufenen Geschäftsjahr gewährten und geschuldeten erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile einschließlich des jeweiligen relativen Anteils nach § 162 AktG dar. Es handelt sich dabei um die im Geschäftsjahr ausbezahlte Grundvergütung, die im Geschäftsjahr angefallenen Nebenleistungen, das im Geschäftsjahr ausbezahlte Versorgungsentgelt, den im Geschäftsjahr 2021 gewährten STI 2021 (Auszahlung im Geschäftsjahr 2022), den im Geschäftsjahr 2021 gewährten LTI 2018–2021 (Auszahlung im Geschäftsjahr 2022), sowie etwaige Sondervergütungen.

#### GEWÄHRTE UND GESCHULDETE VERGÜTUNG

		<b>Daniel Grieder</b> Vorstandsvorsitzender (seit 1. Juni 2021)				<b>Yves Müller</b> Ordentliches Vorstandsmitglied (seit 1. Dezember 2017) Sprecher des Vorstands (von 16. Juli 2020 bis 31. Mai 2021)			
		2021		2020		2021		2020	
		in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %
Erfolgsunabhängige Vergütung	Grundvergütung	758	37	–	–	750	35	641	50
	Nebenleistungen	68	3	–	–	30	1	13	1
	Versorgungsentgelt	0	0	–	–	0	0	0	0
<b>Summe</b>		<b>826</b>	<b>41</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>780</b>	<b>36</b>	<b>654</b>	<b>51</b>
Kurzfristige variable Vergütung	STI 2021	1.212	59	–	–	693	32	0	0
	STI 2020	0	0	–	–	0	0	411	32
Langfristige variable Vergütung	LTI 2018–2021	0	0	–	–	294	14	0	0
	LTI 2017–2020	0	0	–	–	0	0	12	1
<b>Summe</b>		<b>1.212</b>	<b>59</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>986</b>	<b>46</b>	<b>423</b>	<b>33</b>
Sonstiges	Sondervergütung	0	0	–	–	400	18	200	16
<b>Gesamtvergütung</b>		<b>2.038</b>	<b>100</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2.166</b>	<b>100</b>	<b>1.277</b>	<b>100</b>

**Dr. Heiko Schäfer**  
Ordentliches Vorstandsmitglied  
(seit 16. März 2020)

**Oliver Timm**  
Ordentliches Vorstandsmitglied  
(seit 1. Januar 2021)

		2021		2020		2021		2020	
		in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %
Erfolgsunabhängige Vergütung	Grundvergütung	725	50	509	57	750	38	-	-
	Nebenleistungen	19	1	5	1	45	2	-	-
	Versorgungs-entgelt	0	0	0	0	0	0	-	-
<b>Summe</b>		<b>744</b>	<b>52</b>	<b>515</b>	<b>57</b>	<b>795</b>	<b>40</b>	-	-
Kurzfristige variable Vergütung	STI 2021	693	48	0	0	900	45	-	-
	STI 2020	0	0	386	43	0	0	-	-
Langfristige variable Vergütung	LTI 2018–2021	0	0	0	0	0	0	-	-
	LTI 2017–2020	0	0	0	0	0	0	-	-
<b>Summe</b>		<b>693</b>	<b>48</b>	<b>386</b>	<b>43</b>	<b>900</b>	<b>45</b>	-	-
Sonstiges	Sondervergütung	0	0	0	0	300	15	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>		<b>1.436</b>	<b>100</b>	<b>901</b>	<b>100</b>	<b>1.995</b>	<b>100</b>	-	-

**Ingo Wilts**  
Ordentliches Vorstandsmitglied  
(von 15. August 2016 bis 28. Februar 2022)

		2021		2020	
		in TEUR	in %	in TEUR	in %
Erfolgsunabhängige Vergütung	Grundvergütung	725	42	653	52
	Nebenleistungen	22	1	12	1
	Versorgungs-entgelt	0	0	0	0
<b>Summe</b>		<b>747</b>	<b>44</b>	<b>665</b>	<b>53</b>
Kurzfristige variable Vergütung	STI 2021	679	40	0	0
	STI 2020	0	0	434	34
Langfristige variable Vergütung	LTI 2018–2021	286	17	0	0
	LTI 2017–2020	0	0	161	13
<b>Summe</b>		<b>965</b>	<b>56</b>	<b>595</b>	<b>47</b>
Sonstiges	Sondervergütung	0	0	0	0
<b>Gesamtvergütung</b>		<b>1.712</b>	<b>100</b>	<b>1.261</b>	<b>100</b>

## Im abgelaufenen Geschäftsjahr gewährte und geschuldete Vergütung der früheren Vorstandsmitglieder

Die folgende Tabelle enthält die den **früheren Vorstandsmitgliedern**, die ihre Tätigkeit innerhalb der letzten zehn Geschäftsjahre beendet haben, im abgelaufenen Geschäftsjahr gewährten und geschuldeten erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile einschließlich des jeweiligen relativen Anteils nach § 162 AktG:

### GEWÄHRTE UND GESCHULDETE VERGÜTUNG

		Mark Langer Vorstandsvorsitzender (von 19. Mai 2016 bis 15. Juli 2020) Ordentliches Vorstandsmitglied (von 15. Januar 2010 bis 18. Mai 2016)				Bernd Hake Ordentliches Vorstandsmitglied (von 1. März 2016 bis 2. Juli 2019)			
		2021		2020		2021		2020	
		in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %
Erfolgsunabhängige Vergütung	Grundvergütung	0	0	0	0	–	–	0	0
	Nebenleistungen	0	0	0	0	–	–	0	0
	Versorgungs-entgelt	0	0	0	0	–	–	0	0
	<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kurzfristige variable Vergütung	STI 2021	725	64	0	0	–	–	0	0
	STI 2020	0	0	656	72	–	–	0	0
Langfristige variable Vergütung	LTI 2018–2021	404	36	0	0	–	–	0	0
	LTI 2017–2020	0	0	255	28	–	–	167	100
<b>Summe</b>		<b>1.129</b>	<b>100</b>	<b>911</b>	<b>100</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>167</b>	<b>100</b>
Sonstiges	Bezug Altersversorgung	0	0	0	0	–	–	0	0
	Auszahlung DC <sup>1</sup>	0	0	0	0	–	–	0	0
<b>Gesamtvergütung</b>		<b>1.129</b>	<b>100</b>	<b>911</b>	<b>100</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>167</b>	<b>100</b>

<sup>1</sup> Deferred Compensation: Durch Entgeltumwandlung zusätzlich erworbene Versorgungsbezüge.

Den früheren Vorstandsmitgliedern Claus-Dietrich Lahrs (Vorstandsvorsitzender vom 1. August 2008 bis 29. Februar 2016) und Christoph Auhagen (ordentliches Vorstandsmitglied vom 1. Dezember 2009 bis 22. April 2016) wurden im Geschäftsjahr 2021 wie auch im Geschäftsjahr 2020 keine erfolgsunabhängigen oder erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile gewährt und geschuldet.

### Zielvergütung und Ist-Vergütung der Vorstandsmitglieder für das abgelaufene Geschäftsjahr

Die folgende Tabelle stellt die jeweilige **Zielvergütung** der zum 31. Dezember 2021 amtierenden Vorstandsmitglieder für das Geschäftsjahr 2021 dar. Diese umfasst die für das Geschäftsjahr zugesagte Zielvergütung, die im Falle einer Zielerreichung von 100 % gewährt wird, ergänzt um die Angaben der individuell erreichbaren Minimal- und Maximalvergütungen. Darüber hinaus wird zusätzlich als Ist-Vergütung der Zufluss für das Geschäftsjahr gemäß DCGK angegeben. Diese **Ist-Vergütung** umfasst die im Geschäftsjahr ausbezahlte Festvergütung, die im Geschäftsjahr angefallenen Nebenleistungen, das für das Geschäftsjahr geschuldete Versorgungsentgelt, die im März 2022 fällige Auszahlung aus dem STI 2021 und die im März 2022 fällige Auszahlung aus dem LTI 2018–2021. Für die laufenden Altersversorgungszusagen wird zusätzlich der für das Geschäftsjahr angefallene Versorgungsaufwand nach IFRS berücksichtigt.

## ZIELVERGÜTUNG UND ZUFLUSS NACH DCGK IM GESCHÄFTSJAHR 2021

		Daniel Grieder Vorstandsvorsitzender (seit 1. Juni 2021)				Yves Müller Ordentliches Vorstandsmitglied (seit 1. Dezember 2017) Sprecher des Vorstands (von 16. Juli 2020 bis 31. Mai 2021)			
(in TEUR)		Ziel- vergütung	Minimal- vergütung	Maximal- vergütung	Zufluss	Ziel- vergütung	Minimal- vergütung	Maximal- vergütung	Zufluss
Erfolgsunabhängige Vergütung	Grund- vergütung 2021	758	758	758	758	750	750	750	750
	Neben- leistungen 2021	68	68	68	68	30	30	30	30
	Versorgungs- entgelt 2021	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Summe</b>		<b>826</b>	<b>826</b>	<b>826</b>	<b>826</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>780</b>
Kurzfristige variable Vergütung	STI 2021	875	875 <sup>1</sup>	1.313	1.212	500	0	750	693
Langfristige variable Vergütung	LTI 2021–2024	1.400	0	3.500	0	750	0	1.875	0
	LTI 2018–2021	–	–	–	0	–	–	–	294
<b>Summe</b>		<b>2.275</b>	<b>875</b>	<b>4.813</b>	<b>1.212</b>	<b>1.250</b>	<b>0</b>	<b>2.625</b>	<b>986</b>
Altersversorgung	Versorgungs- aufwand 2021	303	303	303	303	380	380	380	380
Sonstiges	Sonder- vergütung 2021	0	0	0	0	400	0	400	400
<b>Gesamtvergütung</b>		<b>3.404</b>	<b>2.004</b>	<b>5.941</b>	<b>2.341</b>	<b>2.810</b>	<b>1.160</b>	<b>4.185</b>	<b>2.546</b>

		Dr. Heiko Schäfer Ordentliches Vorstandsmitglied (seit 16. März 2020)				Oliver Timm Ordentliches Vorstandsmitglied (seit 1. Januar 2021)			
(in TEUR)		Ziel- vergütung	Minimal- vergütung	Maximal- vergütung	Zufluss	Ziel- vergütung	Minimal- vergütung	Maximal- vergütung	Zufluss
Erfolgsunabhängige Vergütung	Grund- vergütung 2021	725	725	725	725	750	750	750	750
	Neben- leistungen 2021	19	19	19	19	45	45	45	45
	Versorgungs- entgelt 2021	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Summe</b>		<b>744</b>	<b>744</b>	<b>744</b>	<b>744</b>	<b>795</b>	<b>795</b>	<b>795</b>	<b>795</b>
Kurzfristige variable Vergütung	STI 2021	500	0	750	693	650	0	975	900
Langfristige variable Vergütung	LTI 2021–2024	725	0	1.813	0	1.000	0	2.500	0
	LTI 2018–2021	–	–	–	0	–	–	–	0
<b>Summe</b>		<b>1.225</b>	<b>0</b>	<b>2.563</b>	<b>693</b>	<b>1.650</b>	<b>0</b>	<b>3.475</b>	<b>900</b>
Altersversorgung	Versorgungs- aufwand 2021	290	290	290	290	300	300	300	300
Sonstiges	Sonder- vergütung 2021	0	0	0	0	300	300	300	300
<b>Gesamtvergütung</b>		<b>2.259</b>	<b>1.034</b>	<b>3.596</b>	<b>1.726</b>	<b>3.045</b>	<b>1.395</b>	<b>4.870</b>	<b>2.295</b>

		<b>Ingo Wilts</b>			
		Ordentliches Vorstandsmitglied			
		(von 15. August 2016 bis 28. Februar 2022)			
(in TEUR)		Ziel- vergütung	Minimal- vergütung	Maximal- vergütung	Zufluss
Erfolgsunabhängige Vergütung	Grund- vergütung 2021	725	725	725	725
	Neben- leistungen 2021	22	22	22	22
	Versorgungs- entgelt 2021	0	0	0	0
<b>Summe</b>		<b>747</b>	<b>747</b>	<b>747</b>	<b>747</b>
Kurzfristige variable Vergütung	STI 2021	490	0	735	679
Langfristige variable Vergütung	LTI 2021–2024	740	0	1.850	0
	LTI 2018–2021	–	–	–	286
<b>Summe</b>		<b>1.230</b>	<b>0</b>	<b>2.585</b>	<b>965</b>
Altersversorgung	Versorgungs- aufwand 2021	280	280	280	280
Sonstiges	Sonder- vergütung 2021	0	0	0	0
<b>Gesamtvergütung</b>		<b>2.257</b>	<b>1.027</b>	<b>3.612</b>	<b>1.992</b>

1 Für das Geschäftsjahr 2021 einmalig garantierte Zielerreichung von 100 %.

## Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2021

### Grundlagen des Vergütungssystems für den Aufsichtsrat

Die von der Hauptversammlung festgelegte **Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder** ist in § 12 der Satzung der HUGO BOSS AG geregelt und gibt sowohl den abstrakten als auch den konkreten Rahmen für die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder vor. Dadurch ist gewährleistet, dass die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder stets dem von der Hauptversammlung am 27. Mai 2020 beschlossenen und mit Wirkung zum 30. Juli 2020 angepassten Vergütungssystem entspricht.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder beinhaltet **ausschließlich fixe Bestandteile**. 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. Die Vergütungsregelung berücksichtigt damit auch die Vorgaben des DCGK.

Bis zum 30. Juli 2020 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.

## Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2021

Jedes ordentliche Mitglied des Aufsichtsrats erhält eine **jährliche Festvergütung** in Höhe von 80 TEUR (Grundbetrag). Der Vorsitzende erhält das 2,5-Fache (200 TEUR) und der stellvertretende Vorsitzende das 1,75-Fache (140 TEUR) dieses 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. 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 AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT UND AUSSCHUSSTÄTIGKEIT

Vergütung für Aufsichtsratstätigkeit		
Vorsitzender	Stellvertretender Vorsitzender	Ordentliches Mitglied
200.000 EUR 2,5-Fache des Grundbetrags	140.000 EUR 1,75-Fache des Grundbetrags	80.000 EUR Grundbetrag

Vergütung für Ausschusstätigkeit			
Arbeitsausschuss	Prüfungsausschuss	Personalausschuss	Nominierungsausschuss
<b>Vorsitzender</b> 60.000 EUR	<b>Vorsitzender</b> 60.000 EUR	<b>Vorsitzender</b> 60.000 EUR	<b>Vorsitzender</b> -
<b>Ordentliches Mitglied</b> 30.000 EUR	<b>Ordentliches Mitglied</b> 30.000 EUR	<b>Ordentliches Mitglied</b> 30.000 EUR	<b>Ordentliches Mitglied</b> 20.000 EUR

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

Die Vergütung wird 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.

Im Geschäftsjahr 2021 wurde das Vergütungssystem für den Aufsichtsrat in allen Aspekten wie in § 12 der Satzung der Gesellschaft geregelt angewendet. Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben im Geschäftsjahr 2021 **keine weiteren Vergütungen bzw. Vorteile** für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, erhalten. Den Aufsichtsratsmitgliedern wurden darüber hinaus weder Kredite noch Vorschüsse gewährt noch wurden zu ihren Gunsten Haftungsverhältnisse eingegangen.

## Individualisierte Offenlegung der Vergütung des Aufsichtsrats

Die folgende Tabelle stellt die **den gegenwärtigen und früheren Aufsichtsratsmitgliedern im abgelaufenen Geschäftsjahr gewährten und geschuldeten festen und variablen Vergütungsbestandteile** einschließlich des jeweiligen relativen Anteils nach § 162 AktG dar. Gemäß § 12 der Satzung der Gesellschaft ist die Aufsichtsratsvergütung insgesamt nach Ablauf der Hauptversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrats für das jeweils abgelaufene Geschäftsjahr entscheidet, fällig. Im Ausweis für das Geschäftsjahr 2021 handelt es sich um die für die Aufsichtsrats Tätigkeit im Geschäftsjahr 2021 gewährte Festvergütung (Auszahlung im Geschäftsjahr 2022) und die gewährte Vergütung für Ausschussmitgliedschaften im Geschäftsjahr 2021 (Auszahlung im Geschäftsjahr 2022).

### GEWÄHRTE UND GESCHULDETE VERGÜTUNG

Amtierende Aufsichtsratsmitglieder		Festvergütung (Grundbetrag)		Variable Vergütung <sup>1</sup>		Vergütung für Ausschusstätigkeit		Gesamt- vergütung	
		2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
<b>Hermann Waldemer</b> Vorsitzender	in TEUR	200	108	–	0	150	115	350	223
	in %	57	48	–	0	43	52	100	100
<b>Sinan Piskin</b> Stellvertretender Vorsitzender	in TEUR	140	78	–	0	90	64	230	142
	in %	61	55	–	0	39	45	100	100
<b>Iris Epple-Righi</b>	in TEUR	80	38	–	0	30	17	110	55
	in %	73	69	–	0	27	31	100	100
<b>Katharina Herzog</b>	in TEUR	80	38	–	0	30	17	110	55
	in %	73	69	–	0	27	31	100	100
<b>Anita Kessel</b>	in TEUR	80	48	–	0	30	25	110	74
	in %	73	66	–	0	27	34	100	100
<b>Gaetano Marzotto</b>	in TEUR	80	48	–	0	50	24	130	72
	in %	62	67	–	0	38	33	100	100
<b>Luca Marzotto</b>	in TEUR	80	48	–	0	60	48	140	97
	in %	57	50	–	0	43	50	100	100
<b>Tanja Silvana Nitschke</b>	in TEUR	80	48	–	0	30	17	110	65
	in %	73	74	–	0	27	26	100	100
<b>Christina Rosenberg</b>	in TEUR	80	38	–	0	30	15	110	53
	in %	73	71	–	0	27	29	100	100
<b>Martin Sambeth</b>	in TEUR	80	48	–	0	30	15	110	64
	in %	73	76	–	0	27	24	100	100
<b>Bernd Simbeck</b> (seit 1. Sep. 2021)	in TEUR	27	–	–	0	20	–	47	–
	in %	57	–	–	0	43	–	100	–
<b>Robin J. Stalker</b>	in TEUR	80	38	–	0	60	33	140	71
	in %	57	54	–	0	43	46	100	100

## GEWÄHRTE UND GESCHULDETE VERGÜTUNG

Ehemalige Aufsichtsratsmitglieder		Festvergütung (Grundbetrag)		Variable Vergütung <sup>1</sup>		Vergütung für Ausschusstätigkeit		Gesamt- vergütung	
		2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Antonio Simina bis 31. Aug. 2021	in TEUR	53	58	–	0	40	53	93	111
	in %	57	53	–	0	43	47	100	100
Kirsten Kistermann- Christophe bis 27. Mai 2020	in TEUR	–	10	–	0	–	0	–	10
	in %	–	100	–	0	–	0	–	100
Fridolin Klumpp bis 27. Mai 2020	in TEUR	–	10	–	0	–	6	–	16
	in %	–	63	–	0	–	38	–	100
Michel Perraudin bis 27. Mai 2020	in TEUR	–	30	–	0	–	55	–	85
	in %	–	36	–	0	–	64	–	100
Axel Salzmann bis 27. Mai 2020	in TEUR	–	10	–	0	–	0	–	10
	in %	–	100	–	0	–	0	–	100

<sup>1</sup> Aus der bis zum 30. Juli 2020 geltenden Vergütungsregelung.

Die Arbeitnehmervertreter, die Mitglied in einer Gewerkschaft sind, haben erklärt, ihre Vergütung nach den Richtlinien des Deutschen Gewerkschaftsbundes an die Hans-Böckler-Stiftung abzuführen.

## Vergleichende Darstellung der Vergütungs- und Ertragsentwicklung

Die folgende vergleichende Darstellung stellt die jährliche Veränderung der gewährten und geschuldeten Vergütung der gegenwärtigen und früheren Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder, der **Ertragsentwicklung des Unternehmens** (bezogen auf den Umsatz, das EBIT, das Konzernergebnis und den Jahresüberschuss der HUGO BOSS AG) und der **Vergütung von Arbeitnehmern auf Vollzeitäquivalentbasis** dar, wobei für Letztere auf die durchschnittlichen Löhne und Gehälter der Mitarbeiter von HUGO BOSS konzernweit im jeweiligen Geschäftsjahr abgestellt wird.

### VERGLEICHENDE DARSTELLUNG – VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG IM VERGLEICH ZUR BELEGSCHAFTSVERGÜTUNG UND ERTRAGSENTWICKLUNG

(Jährliche Veränderung in %)	2021 ggü. 2020	2020 ggü. 2019	2019 ggü. 2018	2018 ggü. 2017	2017 ggü. 2016
<b>Ertragskennzahlen</b>					
Konzernumsatz	43 %	–33 %	3 %	2 %	1 %
Operatives Konzernergebnis (EBIT)	197 %	–169 %	–1 %	2 %	30 %
Konzernergebnis	166 %	–207 %	–13 %	2 %	19 %
Jahresüberschuss HUGO BOSS AG	163 %	–191 %	–14 %	–17 %	10 %
<b>Belegschaftsvergütung<sup>1</sup></b>					
Belegschaft HUGO BOSS Konzern	9 % <sup>2</sup>	–	–	–	–

(Jährliche Veränderung in %)	2021 ggü. 2020	2020 ggü. 2019	2019 ggü. 2018	2018 ggü. 2017	2017 ggü. 2016
<b>Vorstandsvergütung</b>					
<b>Amtierende Vorstandsmitglieder zum 31. Dezember 2021</b>					
Daniel Grieder (Vorsitzender seit 06/2021)	–	–	–	–	–
Yves Müller (seit 12/2017; Sprecher des Vorstands von 07/2020 bis 05/2021)	70 %	7 %	–27 %	1647 %	–
Dr. Heiko Schäfer (seit 03/2020)	59 %	–	–	–	–
Oliver Timm (seit 01/2021)	–	–	–	–	–
Ingo Wilts (von 08/2016 bis 02/2022)	36 %	1 %	–25 %	39 %	227 %
<b>Ehemalige Vorstandsmitglieder</b>					
Mark Langer (Vorsitzender von 05/2016 bis 07/2020, Ordentliches Mitglied von 01/2010 bis 2005/16)	24 %	–46 %	–27 %	25 %	76 %
Bernd Hake (von 03/2016 bis 07/2019)	–	–48 %	–81 %	48 %	215 %
Christoph Auhagen (von 12/2009 bis 04/2016)	–	–	–	–	–
Claus-Dietrich Lahrs (Vorsitzender von 08/2008 bis 02/2016)	–	–	–	–	–
<b>Aufsichtsratsvergütung</b>					
<b>Amtierende Aufsichtsratsmitglieder zum 31. Dezember 2021</b>					
Hermann Waldemer (seit 05/2015; Vorsitzender seit 05/2020)	57 %	47 %	–18 %	4 %	–9 %
Sinan Piskin (seit 11/2008; Stellvertretender Vorsitzender seit 05/2020)	62 %	37 %	–18 %	4 %	–9 %
Iris Epple-Righi (seit 05/2020)	99 %	–	–	–	–
Katharina Herzog (seit 05/2020)	99 %	–	–	–	–
Anita Kessel (seit 05/2015)	49 %	–8 %	–18 %	4 %	–9 %
Gaetano Marzotto (seit 02/2010)	80 %	81 %	–18 %	4 %	–9 %
Luca Marzotto (seit 02/2010)	45 %	–7 %	–18 %	4 %	–9 %
Tanja Silvana Nitschke (seit 05/2015)	68 %	64 %	–18 %	4 %	–9 %
Christina Rosenberg (seit 05/2020)	106 %	–	–	–	–
Martin Sambeth (seit 08/2016)	73 %	59 %	–18 %	4 %	142 %
Bernd Simbeck (seit 09/2021)	–	–	–	–	–
Robin J. Stalker (seit 05/2020)	96 %	–	–	–	–
<b>Ehemalige Aufsichtsratsmitglieder</b>					
Antonio Simina (bis 08/2021, Stellvertretender Vorsitzender bis 05/2020)	–16 %	–44 %	–22 %	4 %	–9 %
Kirsten Kistermann-Christophe (bis 05/2020)	–	–75 %	–18 %	4 %	–9 %
Fridolin Klumpp (bis 05/2020)	–	–75 %	–18 %	4 %	–9 %
Michel Perraudin (Vorsitzender bis 05/2020)	–	–72 %	–15 %	3 %	–8 %
Axel Salzmann (bis 05/2020)	–	–75 %	–18 %	4 %	–9 %

1 Gemäß § 26j Abs. 2 Satz 2 EGAktG ist derzeit noch kein Vergleich der durchschnittlichen Vergütung von Arbeitnehmern auf Vollzeitäquivalentbasis über die letzten fünf Geschäftsjahre gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 AktG in den Vergütungsbericht aufzunehmen.

2 Der Anstieg der Belegschaftsvergütung im Geschäftsjahr 2021 reflektiert auch die im Vorjahr im Zusammenhang mit COVID-19 umgesetzten Maßnahmen zur Reduzierung der Arbeitszeiten und Personalkosten.

## CEO Investment Opportunity

Zwischen Daniel Grieder und der Familie Marzotto ist vor Daniel Grieders Amtsantritt eine sogenannte CEO Investment Opportunity vereinbart worden, deren Ziel es ist, einen **Anreiz für eine deutliche und nachhaltige Kurssteigerung der HUGO BOSS Aktie** zu setzen. Dabei handelt es sich um eine Vergütung durch einen Dritten. Der Aufsichtsrat hat die Vereinbarung der CEO Investment Opportunity in einer Plenumsitzung erörtert und in einem Beschluss zustimmend zur Kenntnis genommen. Interessenkonflikte bestehen durch die CEO Investment Opportunity, die an die Kursentwicklung der HUGO BOSS Aktie anknüpft, nicht. Von einer nachhaltigen Steigerung des Aktienkurses profitieren sämtliche Aktionäre der Gesellschaft. Zudem wird auf eine Langfristigkeit der Kursentwicklung geachtet.

Als Vergütung durch einen Dritten ist die CEO Investment Opportunity **explizit nicht Teil des Vergütungssystems** nach § 87a AktG. Daher ist sie auch nicht in die Maximalvergütung einzubeziehen.

Metzingen, 9. März 2022

HUGO BOSS AG

Der Vorstand

Der Aufsichtsrat

# RECHTLICHE ANGABEN

Erklärung zur Unternehmensführung auf Unternehmenswebsite veröffentlicht

Übernahmerechtliche Angaben erfolgen nach §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB

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

## Erklärung zur Unternehmensführung

Die **Erklärung zur Unternehmensführung** (gemäß § 289f HGB) als Teil des zusammengefassten Lageberichts ist auf der Unternehmenswebsite unter [ezu.hugoboss.com](http://ezu.hugoboss.com) veröffentlicht. Sie ist zudem im Kapitel „Corporate Governance und Erklärung zur Unternehmensführung“ 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 2021 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 hält die PFC S.r.l. unmittelbar 0,27 % und die Zignago Holding S.p.A. 0,38 % der Stimmrechte über Instrumente gemäß § 38 Abs. 1 Nr. 2 WpHG. In Summe überschreitet die gemeinsame Beteiligung somit 15 % der Stimmrechte. Der HUGO BOSS AG sind keine weiteren direkten oder indirekten Beteiligungen am Kapital gemeldet worden, die zum 31. Dezember 2021 10 % der Stimmrechte erreichen oder überschreiten.

Sämtliche **Meldungen zu Veränderungen bei Stimmrechtsanteilen** sind auf der Unternehmenswebsite unter [kapitalmarktnachrichten.hugoboss.com](http://kapitalmarktnachrichten.hugoboss.com) einsehbar. Darüber hinaus können die im Geschäftsjahr 2021 mitgeteilten meldepflichtigen Beteiligungen dem Jahresabschluss der HUGO BOSS AG für das Geschäftsjahr 2021 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 10. Mai 2026 das Grundkapital um bis zu 17.600.000 EUR durch Ausgabe von bis zu 17.600.000 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen einmalig oder mehrmals erhöhen (**Genehmigtes Kapital 2021**). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre in folgenden Fällen bis maximal 10 % des Grundkapitals auszuschließen: (a) zum Ausgleich von Spitzenbeträgen, (b) bei Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen und (c) 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 die ausgegebenen Aktien unter Anrechnung eventuell unter Bezugsrechtsausschluss nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG – in direkter oder entsprechender Anwendung – ausgegebener Aktien oder veräußerter eigener Aktien insgesamt 10 % des Grundkapitals weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch im Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung überschreiten dürfen.

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 11. Mai 2021 wurde der Vorstand bis zum 10. Mai 2026 ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, einmalig, mehrmals oder gleichzeitig in verschiedenen Tranchen auf den Inhaber oder Namen lautende Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen, Genussrechte und/oder Gewinnschuldverschreibungen (bzw. Kombinationen dieser Instrumente) mit oder ohne Laufzeitbeschränkung im Gesamtnennbetrag von bis zu 750.000.000 EUR zu begeben. In diesem Zusammenhang wurde das Grundkapital um bis zu 17.600.000 EUR durch Ausgabe von bis zu 17.600.000 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien bedingt erhöht (**Bedingtes Kapital 2021**). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Inhaber bzw. Gläubiger von Wandlungs-/Optionsrechten aus den Schuldverschreibungen Gebrauch machen bzw. Wandlungs-/Optionspflichten genügen oder Andienungen von Aktien erfolgen und nicht andere Erfüllungsformen zur Bedienung eingesetzt werden. Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre in folgenden Fällen bis maximal 10 % des Grundkapitals auszuschließen: (a) bei Schuldverschreibungen, die gegen Geldleistung begeben werden und deren Ausgabepreis den nach anerkannten finanzmathematischen Methoden ermittelten theoretischen Marktwert der Schuldverschreibungen nicht wesentlich unterschreitet, (b) zum Ausgleich von Spitzenbeträgen, (c) soweit erforderlich, um den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen ein Bezugsrecht auf Schuldverschreibungen zu gewähren, wie es ihnen als Aktionär zustünde und (d) bei Schuldverschreibungen gegen Sacheinlagen, wobei die ausgegebenen Aktien unter Anrechnung eventuell unter Bezugsrechtsausschluss nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG – in direkter oder entsprechender Anwendung – ausgegebener Aktien oder veräußerter eigener Aktien insgesamt 10 % des Grundkapitals weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch im Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung überschreiten dürfen.

Ferner ist der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats ermächtigt, das Bezugsrecht auszuschließen, soweit Gewinnschuldverschreibungen und/oder Genussrechte ohne Options- oder Wandlungsrechte bzw. Options- oder Wandlungspflichten ausgegeben werden, wenn diese Gewinnschuldverschreibungen und/oder Genussrechte obligationsähnlich ausgestattet sind.

Der Vorstand ist mit Beschluss 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.

Zurück erworbene 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 eigene 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 verbundener 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 Vorstandsmitglieder Yves Müller, Dr. Heiko Schäfer und Ingo Wilts 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. Die Verträge von Daniel Grieder und Oliver Timm sehen hingegen keine entsprechenden Bestimmungen für einen „Change of Control“ vor. > [Vergütungsbericht](#)