



# 1

## AN UNSERE AKTIONÄRE

- 5 Brief des Vorstandsvorsitzenden
- 7 Vorstand
- 9 Bericht des Aufsichtsrats
- 15 Aufsichtsrat
- 17 Ausschüsse des Aufsichtsrats
- 18 Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung
- 29 Basisinformationen HUGO BOSS Aktie
- 30 HUGO BOSS am Kapitalmarkt

# 2

## ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT KONZERNPROFIL

- 37 Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur
- 42 Unternehmenssteuerung
- 46 Konzernstrategie
- 53 Mitarbeiter
- 58 Forschung und Entwicklung
- 61 Beschaffung und Produktion
- 64 Nachhaltigkeit

# 3

## ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT DAS GESCHÄFTSJAHR

- 71 Gesamtwirtschaftliche Lage und Branchenentwicklung
- 73 Konzernertragslage
- 84 Vermögenslage
- 86 Finanzlage
- 90 Vergütungsbericht
- 102 Rechtliche Angaben
- 105 Risiko- und Chancenbericht
- 128 Nachtrags- und Prognosebericht
- 134 HUGO BOSS AG
- 138 Zusammenfassende Beurteilung des Vorstands zur wirtschaftlichen Lage des Konzerns

# 4

## KONZERNABSCHLUSS

- 141 Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
- 142 Konzerngesamtergebnisrechnung
- 143 Konzernbilanz
- 144 Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 146 Kapitalflussrechnung
- 147 Konzernanhang für das Geschäftsjahr 2016
  - 162 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
  - 170 Erläuterungen zur Konzernbilanz
  - 197 Sonstige Erläuterungen
- 206 Vorstand
- 207 Aufsichtsrat
- 208 Weitere Angaben zu den Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern
- 209 Offenlegung
- 210 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 211 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

# 5

## WEITERE ANGABEN

- 215 Allgemeine Anmerkungen
- 215 Zukunftsgerichtete Aussagen
- 216 Stichwortverzeichnis
- 218 Kontakte
- 218 Impressum
- U2 Zehnjahresübersicht
- U3 Finanzkalender

**H U G O   B O S S**

**GESCHÄFTSBERICHT 2016**

**H U G O   B O S S**

[group.hugoboss.com](http://group.hugoboss.com)

KAPITEL

1

# An unsere Aktionäre

3 – 34

# **AN UNSERE AKTIONÄRE**

- 5 Brief des Vorstandsvorsitzenden**
- 7 Vorstand**
- 9 Bericht des Aufsichtsrats**
- 15 Aufsichtsrat**
- 17 Ausschüsse des Aufsichtsrats**
- 18 Corporate Governance Bericht mit  
Erklärung zur Unternehmensführung**
- 29 Basisinformationen HUGO BOSS Aktie**
- 30 HUGO BOSS am Kapitalmarkt**

## BERICHT DES AUFSICHTSRATS

### Sehr geehrte Damen und Herren,

in einem weltwirtschaftlichen Umfeld, dessen Entwicklungen komplex und oftmals nur schwer vorhersehbar sind, erhalten die Kontroll- und Beratungsaufgaben des Aufsichtsrats, die sich aus dem Gesetz, der Satzung der Gesellschaft und seiner Geschäftsordnung ergeben, eine besondere Bedeutung. Vor diesem Hintergrund hat der Aufsichtsrat auch im Geschäftsjahr 2016 sein Mandat mit größter Sorgfalt wahrgenommen und in enger und vertrauensvoller Zusammenarbeit mit dem Vorstand diesen beraten und dessen Geschäftsführung überwacht.

Der Vorstand hat uns regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher und mündlicher Form über alle für die HUGO BOSS AG und die Konzernunternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, der Risikoentwicklung und der Compliance unterrichtet und ist seinen Informationspflichten nachgekommen. Unter besonderer Beobachtung und Kontrolle stand in diesem Zusammenhang die Entwicklung der Jahresergebnisse. Sofern der tatsächliche Geschäftsverlauf von den Plänen und Zielen abwich, wurden dem Aufsichtsrat die dafür ursächlichen Entwicklungen im Einzelnen erläutert und anhand der vorgelegten Unterlagen geprüft. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses und ich standen in einem engen und regelmäßigen Austausch mit dem Vorstand. Wir wurden über wesentliche Entwicklungen und Entscheidungen informiert, über die spätestens in der folgenden Aufsichtsrats- bzw. Ausschusssitzung berichtet wurde. Außerdem stimmten sich Vorstand und Aufsichtsrat über die strategische Ausrichtung des Unternehmens ab.

Alle Mitglieder des Aufsichtsrats hatten stets ausreichend Gelegenheit, sich in den Ausschüssen bzw. Aufsichtsratssitzungen mit den vorgelegten Berichten und Beschlussvorschlägen des Vorstands kritisch auseinanderzusetzen und eigene Anregungen einzubringen. Genehmigungen erfolgten gegebenenfalls erst nach Rückfragen an den Vorstand sowie ausführlichen Diskussionen mit den Mitgliedern des Vorstands. In dringenden Fällen fasste der Aufsichtsrat Beschlüsse im Wege des Umlaufverfahrens. Der Aufsichtsrat wurde unmittelbar und frühzeitig in alle Entscheidungen eingebunden, die für das Unternehmen von grundlegender Bedeutung waren.

### AUFSICHTSRATSSITZUNGEN IM JAHR 2016 UND WESENTLICHE THEMEN

Im Berichtsjahr 2016 fanden in den Monaten Februar, März, April, Mai, September und Dezember insgesamt sechs Aufsichtsratssitzungen statt, wobei es sich bei der Aufsichtsratssitzung im September um eine zweitägige Sitzung handelte. Mit Ausnahme einer ordentlichen Sitzung des Aufsichtsrats, an der ein Mitglied aus terminlichen Gründen nicht persönlich teilnehmen konnte, war der Aufsichtsrat bei allen anderen Sitzungen im Geschäftsjahr 2016 vollständig vertreten.

**01|01 ANTEIL VON TEILNAHMEN AN SITZUNGEN DES GESAMTAUFSICHTSRATS  
UND SEINER AUSSCHÜSSE**

Mitglied	Anzahl Sitzungen	Teilnahme Sitzungen	Teilnahmequote <sup>1</sup>
Michel Perraudin, Vorsitzender	24	24	100 %
Antonio Simina, stellvertretender Vorsitzender	25	23	92 %
Tanja Silvana Grzesch	7	7	100 %
Anita Kessel	9	9	100 %
Kirsten Kistermann-Christophe	6	6	100 %
Fridolin Klumpp	11	11	100 %
Monika Lersmacher (bis 31.07.2016)	5	5	100 %
Gaetano Marzotto	6	6	100 %
Luca Marzotto	19	19	100 %
Sinan Piskin	20	20	100 %
Axel Salzmann	6	5	83 %
Martin Sambeth (ab 01.08.2016)	2	2	100 %
Hermann Waldemer	12	12	100 %

<sup>1</sup> Teilnahmekquote = teilgenommene Sitzungen (telefonisch oder persönlich).

Die Sitzung des Aufsichtsrats im März 2016 befasste sich schwerpunktmäßig mit dem Jahresabschluss der HUGO BOSS AG und des HUGO BOSS Konzerns zum 31. Dezember 2015, dem Prüfungsbericht des Abschlussprüfers sowie der Prüfung des Abhängigkeitsberichts. In dieser Sitzung wurde der Jahresabschluss der HUGO BOSS AG zum 31. Dezember 2015 gebilligt und festgestellt. Außerdem wurde der Konzernabschluss des HUGO BOSS Konzerns gebilligt. Darüber hinaus wurde der Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung erörtert und verabschiedet. Nach Prüfung der Unabhängigkeit des vorgeschlagenen Abschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2016 wurden die Vorschläge für die Beschlussfassung der Hauptversammlung der HUGO BOSS AG am 19. Mai 2016 ebenso angenommen.

Am 26. und 27. September 2016 tagte der Aufsichtsrat zu einer ausführlichen Diskussion über die Unternehmensstrategie bis zum Jahr 2020, einer detaillierten Darstellung der Organisationsstruktur des Konzerns sowie der Entwicklung der Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit.

In der Sitzung des Aufsichtsrats im Dezember 2016 wurden die Ergebnisse der Effizienzprüfung des Aufsichtsrats eingehend diskutiert, die Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex 2016 besprochen und verabschiedet sowie das Budget 2017 diskutiert und die Interne-Revisions-Planung 2017 beschlossen.

Zu den wesentlichen Themen im Berichtsjahr gehörten auch die Veränderungen im Vorstand: Herr Claus-Dietrich Lahrs legte mit Wirkung vom 29. Februar 2016 sein Amt als Vorstandsvorsitzender und Mitglied des Vorstands der HUGO BOSS AG nieder. In seiner Sitzung vom 26. Februar 2016 bestellte der Aufsichtsrat Herrn Bernd Hake mit Wirkung vom 1. März 2016 zum Mitglied des Vorstands (Chief Sales Officer) der HUGO BOSS AG. Ferner legte Herr Christoph Auhagen mit Wirkung vom 22. April 2016 sein Amt als Vorstandsmitglied der HUGO BOSS AG nieder.



Der Aufsichtsrat ernannte in seiner Sitzung vom 19. Mai 2016 den früheren Finanzvorstand Herrn Mark Langer mit Wirkung vom 19. Mai 2016 zum Vorstandsvorsitzenden der HUGO BOSS AG.

Schließlich bestellte der Aufsichtsrat in seiner Sitzung vom 22. April 2016 und mit Beschluss vom 8. August 2016 Herrn Ingo Wilts mit Wirkung zum 15. August 2016 zum Mitglied des Vorstands (Chief Brand Officer) der HUGO BOSS AG.

Die Entwicklung von Umsatz und Ergebnis, die Investitionsplanung, einzelne Investitionsprojekte sowie die aktuelle Risikolage der Gesellschaft wurden regelmäßig in den Sitzungen des Aufsichtsrats besprochen und, soweit erforderlich, verabschiedet. Daneben beschäftigte sich der Aufsichtsrat insbesondere mit dem eigenen Einzelhandel, hier insbesondere mit den geplanten Storeschließungen, sowie Kostenplanungen, Compliance-Fragen und dem Deutschen Corporate Governance Kodex.

## VERÄNDERUNGEN IM AUFSICHTSRAT

Frau Monika Lersmacher schied mit Wirkung zum 31. Juli 2016 aus dem Aufsichtsrat aus. Herr Martin Sambeth wurde mit Wirkung vom 1. August 2016 gerichtlich als Vertreter der Arbeitnehmer in den Aufsichtsrat bestellt.

In der Aufsichtsratssitzung am 26. September 2016 wurde Frau Tanja Silvana Grzesch als Nachfolgerin für Frau Monika Lersmacher in den Vermittlungsausschuss des Aufsichtsrates gewählt.

## AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS UND ARBEIT DER AUSSCHÜSSE IM JAHR 2016

Der Aufsichtsrat hat insgesamt fünf Ausschüsse eingerichtet, um seine Aufgaben effizient wahrzunehmen: einen Prüfungsausschuss („Audit Committee“), einen Arbeitsausschuss, einen Personalausschuss, einen Nominierungsausschuss und einen gesetzlich erforderlichen Vermittlungsausschuss. Sie bereiten Beschlüsse und Themen vor, die im Plenum des Aufsichtsrats zu behandeln sind. Soweit gesetzlich zulässig, wurden Entscheidungsbefugnisse des Aufsichtsrats auf Ausschüsse übertragen. Die Ausschussvorsitzenden berichteten dem Aufsichtsrat umfassend über die Ausschussarbeit in der jeweils folgenden Sitzung.

Der **Prüfungsausschuss** tagte im Geschäftsjahr 2016 viermal. Gegenstand seiner Sitzungen waren vor allem die Rechnungslegung der Gesellschaft und des Konzerns sowohl für die Jahres- als auch die Halbjahres- und Quartalsabschlüsse und -berichte, die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses, das Risikoüberwachungssystem und das Risikomanagement, das Interne Kontrollsystem und Fragen der Compliance.

Der **Personalausschuss** kam zu elf Sitzungen zusammen. Dabei befasste er sich schwerpunktmäßig mit den Veränderungen im Vorstand. Darüber hinaus beschäftigte sich der Personalausschuss mit der Vorbereitung der Zielvereinbarungen für den Vorstand und überprüfte die Zielerreichung.

## 12

Der **Arbeitsausschuss** trat im Berichtsjahr zu zwei Sitzungen zusammen, in denen er sich mit der Umsatz- und Ergebnisentwicklung im eigenen Einzelhandel, der Vorbereitung der Strategiesitzung, der Änderung der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates sowie der Vorbereitung der Hauptversammlung auseinandersetzte.

Der **Vermittlungsausschuss** gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG tagte im abgelaufenen Geschäftsjahr nicht. Auch der Nominierungsausschuss musste im abgelaufenen Geschäftsjahr nicht einberufen werden.

Da Frau Monika Lersmacher ihr Amt als Mitglied des Aufsichtsrats mit Wirkung zum 31. Juli 2016 niedergelegt hatte, tagten die **Arbeitnehmervertreter** im Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2016 einmal zum Thema Frauenquote und beschlossen in ihrer Sitzung vom 19. Juli 2017, der Erfüllung der Geschlechterquote nach § 96 Abs. 2 AktG im Wege der Gesamterfüllung nachträglich (§ 96 Abs. 2 Satz 5 AktG) zu widersprechen. Die Geschlechterquote nach § 96 Abs. 2 AktG ist nunmehr getrennt nach Anteilseignerseite und Arbeitnehmerseite zu erfüllen. Nachdem Herr Martin Sambeth mit Wirkung zum 1. August 2016 als Nachfolger von Frau Lersmacher zum Mitglied des Aufsichtsrats der HUGO BOSS AG bestellt wurde, erfüllt die Arbeitnehmerseite die Geschlechterquote, da zwei von sechs Arbeitnehmervertretern Frauen sind (Frau Tanja Silvana Grzesch, Frau Anita Kessel). Aufgrund des oben genannten Beschlusses wird die Geschlechterquote auf der Anteilseignerseite nicht mehr erfüllt, da nur eine Frau (Frau Kirsten Kistermann-Christophe) gewählt ist. Gemäß § 96 Abs. 2 Satz 5 AktG wird dadurch die Besetzung der Anteilseignerseite jedoch nicht unwirksam. Die Erfüllung der Geschlechterquote seitens der Anteilseignerseite ist bei der nächsten Wahl von Anteilseignervertretern sicherzustellen.

### CORPORATE GOVERNANCE

Der Aufsichtsrat befasste sich auch im vergangenen Geschäftsjahr mit der Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Regeln im Unternehmen. Im Dezember 2016 gaben Vorstand und Aufsichtsrat eine neue Entsprechenserklärung gemäß § 161 Abs. 1 Satz 1 AktG zur Einhaltung der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex bei der HUGO BOSS AG ab. Auf Seite 18 befinden sich der gemeinsame Bericht über die Corporate Governance der Gesellschaft gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie die Erklärung zur Unternehmensführung. Wie in den vergangenen Jahren wurde die vom Deutschen Corporate Governance Kodex jährlich empfohlene Effizienzprüfung der Aufsichtsratsstätigkeit anhand eines standardisierten, umfangreichen Fragebogens durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in der Aufsichtsratssitzung am 7. Dezember 2016 eingehend diskutiert und analysiert, wobei der Aufsichtsrat zu einem positiven Ergebnis kam.

Im Geschäftsjahr 2016 sind keine Interessenkonflikte bei Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern aufgetreten. Gemäß Deutschem Corporate Governance Kodex wären diese im Fall ihres Auftretens dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenzulegen. Darüber hinaus wäre die Hauptversammlung zu informieren.

## PRÜFUNG DES JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSES 2016

Der vom Vorstand aufgestellte Jahresabschluss der HUGO BOSS AG sowie der Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2016 und der zusammengefasste Lagebericht für die HUGO BOSS AG und den Konzern für das Geschäftsjahr 2016 wurden von der Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, unter Einbeziehung der Buchführung geprüft. Den Prüfungsauftrag dazu hatte der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats entsprechend dem Beschluss der Hauptversammlung vom 19. Mai 2016 vergeben. Dabei wurde mit dem Abschlussprüfer vereinbart, dass der Vorsitzende des Prüfungsausschusses über mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe während der Prüfung unverzüglich zu unterrichten wäre, soweit solche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe nicht unverzüglich beseitigt würden. Außerdem wurde mit dem Abschlussprüfer eine Berichtspflicht hinsichtlich aller für die Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse im Rahmen der Abschlussprüfung vereinbart. Der Abschlussprüfer hatte des Weiteren den Aufsichtsrat zu informieren beziehungsweise in seinem Prüfungsbericht zu vermerken, wenn er bei Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellte, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärung nach § 161 Abs. 1 Satz 1 AktG ergeben würden. Im Berichtsjahr gab es jedoch keine entsprechenden Berichte des Abschlussprüfers. Des Weiteren hat der Aufsichtsrat die Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers gemäß Ziffer 7.2.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex und nach Artikel 6 Abs. 2 Buchstabe a der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 eingeholt und sich von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt. Behandelt wurde ferner die Vergabe von Aufträgen für nicht prüfungsbezogene Dienstleistungen an den Abschlussprüfer.

Der Konzernabschluss der HUGO BOSS AG wurde gemäß § 315a HGB auf Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt. Der Abschlussprüfer erteilte für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss mit dem zusammengefassten Lagebericht für die HUGO BOSS AG und den Konzern jeweils einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk.

Die Abschlussunterlagen und der Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands sowie die zwei Prüfungsberichte des Abschlussprüfers lagen dem Aufsichtsrat vor. Sie wurden vorab vom Prüfungsausschuss und dann vom Plenum des Aufsichtsrats im Beisein des Abschlussprüfers, der über die Ergebnisse seiner Prüfung berichtete, eingehend erörtert und geprüft. Der Abschlussprüfer erläuterte im Einzelnen die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft sowie des Konzerns. Der Abschlussprüfer führte darüber hinaus aus, dass keine wesentlichen Schwächen des Internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems, bezogen auf den Rechnungslegungsprozess, vorlägen. Außerdem informierte er, dass keine Umstände vorlägen, die Anlass zur Besorgnis hinsichtlich seiner Befangenheit gegeben hätten. Schließlich erläuterte er die Leistungen, die er zusätzlich zu den Abschlussprüfungsleistungen erbrachte. Die dabei vom Aufsichtsrat und von seinen Ausschüssen gestellten Fragen wurden beantwortet, die Abschlussunterlagen im Einzelnen mit dem Abschlussprüfer durchgegangen, vom Aufsichtsrat und vom Prüfungsausschuss diskutiert und geprüft. Die Prüfungsberichte wurden mit dem Abschlussprüfer erörtert und dazu gestellte Fragen vom Abschlussprüfer beantwortet. Daraufhin wurde dem Ergebnis des Abschlussprüfers zugestimmt. Der Aufsichtsrat erhebt nach dem abschließenden Ergebnis seiner Prüfung keine Einwendungen.

Der Aufsichtsrat billigte daher in seiner Bilanzsitzung vom 8. März 2017 den vom Vorstand aufgestellten Jahres- und Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht für die HUGO BOSS AG und den Konzern für das Geschäftsjahr 2016. Damit ist der Jahresabschluss der HUGO BOSS AG für das Geschäftsjahr 2016 nach § 172 AktG festgestellt.

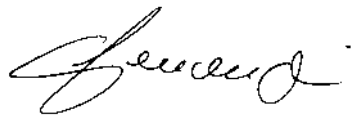
Schließlich stimmte der Aufsichtsrat in seiner Sitzung vom 8. März 2017 dem Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns zu. In diesem Zusammenhang erörterte und diskutierte er intensiv die Liquiditätslage der Gesellschaft, die Finanzierung der geplanten Investitionen und die Auswirkungen auf den Kapitalmarkt. Der Aufsichtsrat kam dabei zu dem Ergebnis, dass der Vorschlag im Interesse sowohl der Gesellschaft als auch der Aktionäre ist.

## DANKSAGUNG

Im Namen des Aufsichtsrats danke ich den Mitgliedern des Vorstands sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit für ihren hohen persönlichen Einsatz und ihr großes Engagement. Den Arbeitnehmervertretern der HUGO BOSS AG danke ich für die konstruktive Zusammenarbeit im Geschäftsjahr 2016.

Metzingen, den 8. März 2017

Der Aufsichtsrat



**Michel Perraudin**  
Vorsitzender

## AUFSICHTSRAT

**MICHEL PERRAUDIN**

Hergiswil, Schweiz

Managementberater  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

**ANTONIO SIMINA**

Metzingen, Deutschland

Schneider/Betriebsratsvorsitzender  
HUGO BOSS AG,  
Metzingen, Deutschland  
Stellvertretender Vorsitzender  
des Aufsichtsrats  
Arbeitnehmersvertreter

**TANJA SILVANA GRZESCH**

Sonnenbühl, Deutschland

1. Bevollmächtigte und Kassiererin der  
IG-Metall-Geschäftsstelle Reutlingen-Tübingen,  
Reutlingen, Deutschland  
Arbeitnehmersvertreterin

**ANITA KESSEL**

Metzingen, Deutschland

Kaufmännische Angestellte  
HUGO BOSS AG,  
Metzingen, Deutschland  
Arbeitnehmersvertreterin

**KIRSTEN KISTERMANN-CHRISTOPHE**

Oberursel, Deutschland

Managing Director  
Société Générale S.A.,  
Frankfurt am Main, Deutschland

**FRIDOLIN KLUMPP**

Caslano, Schweiz

Senior Vice President Global Human  
Resources HUGO BOSS AG,  
Metzingen, Deutschland  
Arbeitnehmersvertreter

**GAETANO MARZOTTO**

Mailand, Italien

Aufsichtsratsvorsitzender  
Gruppo Santa Margherita S.p.A.,  
Fossalta di Portogruaro, Italien

**LUCA MARZOTTO**

Venedig, Italien

Vorstandsvorsitzender  
Zignago Holding S.p.A.,  
Fossalta di Portogruaro, Italien

**SINAN PISKIN**

Metzingen, Deutschland

Kaufmännischer Angestellter  
HUGO BOSS AG,  
Metzingen, Deutschland  
Arbeitnehmersvertreter

**AXEL SALZMANN**

Großhansdorf, Deutschland

Chief Financial Officer  
Bilfinger SE (bis 30. September 2016),  
Mannheim, Deutschland  
Kite Holding Germany GmbH  
(ab 1. Oktober 2016)  
Düsseldorf, Deutschland

**MARTIN SAMBETH**

(seit 1. August 2016)  
Tiefenbronn, Deutschland

Gewerkschaftssekretär  
IG-Metall-Bezirksleitung  
Baden-Württemberg,  
Stuttgart, Deutschland  
Arbeitnehmervertreter

**MONIKA LERSMACHER**

(bis 31. Juli 2016)  
Kornwestheim, Deutschland

Gewerkschaftssekretärin  
IG-Metall-Bezirksleitung  
Baden-Württemberg,  
Stuttgart, Deutschland  
Arbeitnehmervertreterin

**HERMANN WALDEMER**

Blitzingen, Schweiz

Berater

## AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS

---

<b>Arbeitsausschuss</b>	<b>Michel Perraudin (Vorsitzender)</b> Anita Kessel Luca Marzotto Sinan Piskin Antonio Simina Hermann Waldemer
<b>Nominierungsausschuss</b>	Michel Perraudin Gaetano Marzotto
<b>Personalausschuss</b>	<b>Michel Perraudin (Vorsitzender)</b> Luca Marzotto Sinan Piskin Antonio Simina
<b>Prüfungsausschuss</b>	<b>Hermann Waldemer (Vorsitzender)</b> Fridolin Klumpp Michel Perraudin Antonio Simina
<b>Vermittlungsausschuss</b> (gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG)	<b>Michel Perraudin (Vorsitzender)</b> Monika Lersmacher (bis 31.07.2016) Gaetano Marzotto Antonio Simina Tanja Silvana Grzesch (seit 26.09.2016)

---

# CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

## GEMÄSS ZIFFER 3.10 DES DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

HUGO BOSS ist überzeugt, dass eine gute und transparente Corporate Governance, die national und international anerkannten Standards entspricht, ein wesentlicher Faktor für den langfristigen Unternehmenserfolg ist. Corporate Governance ist daher Teil des Selbstverständnisses von HUGO BOSS und ein Anspruch, der sämtliche Unternehmensbereiche umfasst. Vorstand und Aufsichtsrat sehen sich in der Verpflichtung, durch eine verantwortungsbewusste und langfristig ausgerichtete Unternehmensführung für den Bestand des Unternehmens und eine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen. Dabei möchte HUGO BOSS das Vertrauen der Anleger, Geschäftspartner, Mitarbeiter und der Öffentlichkeit bestätigen und Corporate Governance im Konzern weiterentwickeln.

Vorstand und Aufsichtsrat haben sich im Geschäftsjahr 2016 ausführlich mit der Erfüllung der Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) befasst. Als Ergebnis wurde die Entsprechenserklärung vom Dezember 2016 abgegeben. Sie ist in diesem Bericht enthalten (Seite 27) und auf der Internetseite der HUGO BOSS AG ebenso veröffentlicht wie vorhergehende Entsprechenserklärungen. Bis auf die dort genannten Ausnahmen befolgt die HUGO BOSS AG die Empfehlungen des Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015, bekannt gemacht im Bundesanzeiger am 12. Juni 2015. Einzelheiten hierzu sind im nachfolgenden Bericht von Vorstand und Aufsichtsrat zu finden.

Die Erklärung zur Unternehmensführung (gemäß § 289a HGB) enthält die Entsprechenserklärung, Angaben zu den Unternehmensführungspraktiken sowie die Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat. Sie ist auch unter [www.group.hugoboss.com/Investor-Relations/Corporate-Governance](http://www.group.hugoboss.com/Investor-Relations/Corporate-Governance) abrufbar.

## UNTERNEHMENSFÜHRUNGSPRAKTIKEN

Als international agierender Konzern mit rund 7.700 Verkaufspunkten in 127 Ländern weltweit ist sich HUGO BOSS seiner unternehmerischen Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Gesellschaft und Umwelt bewusst. Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln im Kerngeschäft wird als wesentliche Bedingung für Wettbewerbsfähigkeit und langfristigen Erfolg vorausgesetzt. Das heißt: Unsere Mitarbeiter stellen nicht nur höchste qualitative Ansprüche an unsere Produkte und Marken, sondern berücksichtigen auch soziale und ökologische Faktoren bei allen Aktivitäten entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dabei gliedert sich unsere unternehmerische Verantwortung in die zentralen Handlungsfelder Stakeholder, Umwelt, Mitarbeiter, Partner, Produkte und Gesellschaft. HUGO BOSS orientiert sich hierbei stets an den jeweils gültigen rechtlichen Rahmenbedingungen sowie an den HUGO BOSS internen Richtlinien.



Mehr Informationen hierzu finden Sie im Bereich „Nachhaltigkeit“ auf unserer Corporate-Website.

Hierbei ist gute Corporate Governance eine der grundlegenden Prinzipien des HUGO BOSS Konzerns und einer der entscheidenden Bausteine des langfristigen Erfolgs. Gute Corporate Governance bedeutet neben einer verantwortungsvollen Unternehmensführung gegenüber Arbeitnehmern, Kunden und Aktionären auch, das dem Unternehmen entgegengebrachte Vertrauen zu würdigen und weiter zu stärken. Die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes steht daher im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns.

### **CORPORATE COMPLIANCE**

Die HUGO BOSS AG und die Konzernunternehmen sind in verschiedenen Ländern und Regionen und damit in unterschiedlichen Rechtsordnungen tätig. Corporate Compliance umfasst Maßnahmen zur Einhaltung gesetzlicher und behördlicher Vorschriften, unternehmensinterner Richtlinien sowie Kodizes, zu deren Einhaltung sich der Konzern verpflichtet hat. Corporate Compliance und deren Beachtung durch die Konzernunternehmen ist bei HUGO BOSS eine wesentliche Leitungsaufgabe des Vorstands. Dies umfasst unter anderem Kartell- und Korruptionsvorschriften sowie die Regelungen des Kapitalmarktrechts. Die HUGO BOSS AG erwartet von allen Mitarbeitern ein rechtlich einwandfreies Verhalten im unternehmerischen Alltag.

Eine Compliance-Abteilung, die direkt an den Chief Executive Officer als Chief Compliance Officer berichtet, unterstützt den Vorstand bei der Überwachung eines effektiven Compliance-Managements. Das zentrale Compliance Office und die Compliance-Verantwortlichen in den Konzerngesellschaften sorgen dafür, dass das Compliance-Programm konzernweit umgesetzt und seit der Einführung kontinuierlich fortentwickelt wird. Der Prüfungsausschuss wird regelmäßig über die Aktivitäten des Compliance Office informiert.

HUGO BOSS hat konzernweit gültige Verhaltensgrundsätze in einem Code of Conduct und in weiterführenden Konzernrichtlinien zusammengefasst, um ein rechtlich einwandfreies Verhalten der Mitarbeiter zu ermöglichen und eine entsprechende Grundlage zu schaffen. Schwerpunkt des Code of Conduct und der Konzernrichtlinien sind insbesondere Regelungen zum Verhalten im Wettbewerb, zur Vermeidung von Interessenkonflikten, zum korrekten Umgang mit Unternehmensinformationen, zur Achtung fairer und respektvoller Arbeitsbedingungen und das Verbot von Korruption. Bewusstes Fehlverhalten und nachhaltige Verstöße gegen den Verhaltenskodex werden von HUGO BOSS nicht toleriert.

Die Mitarbeiter werden fortlaufend mit den Regelungen des Code of Conduct und der Konzernrichtlinien vertraut gemacht und somit für die Einhaltung der Compliance-Regelungen sensibilisiert. Dazu hat HUGO BOSS neben Präsenzs Schulungen ein weltweites E-Learning-Programm eingerichtet, das regelmäßig von den relevanten Mitarbeitern absolviert werden muss. Das E-Learning-Programm ist auch in allen Tochtergesellschaften von HUGO BOSS eingeführt.

Zur Unterstützung und Beratung bei Fragen hinsichtlich des rechtlich korrekten Verhaltens stehen den Mitarbeitern sowohl ihre Vorgesetzten als auch der Compliance Officer zur Verfügung. HUGO BOSS hat zudem ein weltweites Ombudsmannsystem als ergänzenden Berichtsweg eingerichtet. Mitarbeiter, aber auch Dritte wie beispielsweise Lieferanten oder

Kunden können sich bei Hinweisen auf Wirtschaftsstraftaten, Kartellrechtsverletzungen oder bei Verstößen gegen Compliance-Richtlinien vertrauensvoll an einen Ombudsmann wenden, dessen Kontaktdaten auf der Unternehmenswebsite aufgeführt sind. Soweit gewünscht, kann dies anonym geschehen.

### **KAPITALMARKTKOMMUNIKATION**

HUGO BOSS berichtet regelmäßig und unmittelbar über die Geschäftsentwicklung des Unternehmens und wesentliche strategische und operative Initiativen. Im Rahmen der Investor-Relations-Aktivitäten findet ein regelmäßiger Austausch mit institutionellen Anlegern, Finanzanalysten und Privataktionären statt. Neben der jährlichen Bilanzpresse- und Analystenkonferenz zum Jahresabschluss werden anlässlich der Veröffentlichung der Zwischenberichte zum ersten und dritten Quartal sowie des Halbjahresfinanzberichts Telefonkonferenzen für Finanzanalysten und Investoren durchgeführt. Auf einem jährlich stattfindenden Investorentag werden die Konzernstrategie und relevante Entwicklungen im Detail erörtert. Neben speziellen Informationsveranstaltungen, auf denen sich die Gesellschaft Privatanlegern vorstellt, bietet die Hauptversammlung die Möglichkeit, sich entweder vor Ort oder online zügig, umfassend und effektiv über die Entwicklung des Unternehmens zu informieren. Alle wesentlichen Informationen und Publikationen können stets auf der Unternehmenswebsite [group.hugoboss.com](http://group.hugoboss.com) abgerufen werden.

### **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 des Konzerns und seine Steuerung. 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 bedeutsamen Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements sowie über Compliance-Themen. Ziel- und Planungsabweichungen werden dem Aufsichtsrat und seinen Ausschüssen erläutert. Auch die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung des Konzerns wird 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 2016 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 unter „Aufsichtsrat und Vorstand“ aufgeführt (Seite 208). Kein Vorstandsmitglied nimmt mehr als drei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften wahr. Entsprechendes gilt für Aufsichtsratsmitglieder, die

in anderen börsennotierten Gesellschaften dem Vorstand angehören. Die Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen sind im Anhang des Konzernabschlusses auf der Seite 203 f. dargestellt.

#### **DER VORSTAND**

Im Vorstand der HUGO BOSS AG sind der Vorstandsvorsitzende und die gleichberechtigten Vorstände mit ihren – einzelne Zentralfunktionen umfassenden – Vorstandsressorts vertreten. Dem Vorstand gehören zum Geschäftsjahresende 2016 drei Mitglieder an.

Die Steuerung des HUGO BOSS Konzerns erfolgt durch den Vorstand der HUGO BOSS AG als Muttergesellschaft, in der alle Leitungsfunktionen gebündelt sind. Zu den zentralen Aufgaben des Vorstands gehören die Festlegung der Unternehmensstrategie (insbesondere der Marken- und Vertriebsstrategie), die Unternehmensfinanzierung, das Risikomanagement, das Treffen von kollektionsbezogenen Entscheidungen und die Steuerung des Vertriebsnetzes. Darüber hinaus ist der Vorstand für die Aufstellung der Jahres-, Konzern- und Zwischenabschlüsse sowie für die Einrichtung und Überwachung eines Risikomanagementsystems zuständig.

Die Geschäftsordnung des Vorstands regelt die Aufgabenverteilung der Vorstände sowie das Verfahren der Beschlussfassung. Insbesondere sind auch der Katalog der Informations- und Berichtspflichten festgelegt und die Angelegenheiten, die der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex sieht ferner vor, dass der Vorstand bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) achten 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 Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands hat der Vorstand am 22. September 2015 in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Bestimmungen eine Zielgröße von jeweils mindestens 30 % bis zum 30. Juni 2017 festgelegt. → **Mitarbeiter**

#### **DER AUFSICHTSRAT**

Entsprechend dem Deutschen Corporate Governance Kodex misst HUGO BOSS der Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder eine hohe Bedeutung bei. Die Mitglieder des Aufsichtsrats von HUGO BOSS verfügen über die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und die fachliche Erfahrung für die entsprechenden Gremien. Dem Aufsichtsrat gehören aktuell drei Frauen an. Die Geschlechterquote nach § 96 Abs. 2 AktG wurde bei HUGO BOSS bis zur Amtsniederlegung von Frau Lersmacher als Vertreterin der Arbeitnehmer zum 31. Juli 2016 mit insgesamt vier Frauen (davon drei Vertreterinnen der Arbeitnehmer) durch Gesamterfüllung erfüllt. Mit Beschluss vom 25. Juli 2016 hat die Arbeitnehmerseite der Gesamterfüllung widersprochen, sodass die Geschlechterquote von 30 % durch die Anteilseignerseite und die Arbeitnehmerseite nunmehr jeweils getrennt zu erfüllen ist. Mit zwei Vertreterinnen auf der Arbeitnehmerseite ist die Geschlechterquote auf der Arbeitnehmerseite erfüllt. Aufgrund des oben genannten Beschlusses wird die Geschlechterquote auf der Anteilseignerseite nicht mehr erfüllt, da nur eine Frau gewählt ist. Die Erfüllung der Geschlechterquote auf der Anteilseignerseite ist bei der nächsten Wahl von Anteilseignervertretern sicherzustellen.

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.

Der Aufsichtsrat der HUGO BOSS hat gemäß § 111 Abs. 5 AktG für den Anteil von Frauen im Vorstand am 23. September 2015 eine Zielgröße von einer Frau im Vorstand bis zum 30. Juni 2017 festgelegt. Bisher ist diese Zielgröße nicht erreicht. Bei den Vorstandsbestellungen und der Ernennung des Vorstandsvorsitzenden, die der Aufsichtsrat nach Vorbereitung durch den Personalausschuss im Jahr 2016 vorgenommen hat, wurden mehrere Kandidatinnen und Kandidaten in das Auswahlverfahren einbezogen. Die endgültige Wahl fiel aus Gründen der fachlichen Qualifikation auf die beiden neu bestellten Vorstände bzw. den neuen Vorstandsvorsitzenden.

Im Übrigen hat der Aufsichtsrat entsprechend der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex konkrete Ziele für seine Zusammensetzung, aber auch für die Zusammensetzung des Vorstands festgelegt. So sollen dem Aufsichtsrat mindestens zwei internationale Mitglieder angehören, bei keinem der Mitglieder dürfen potenzielle Interessenkonflikte vorliegen und kein Mitglied des Aufsichtsrats soll bei seiner Wahl älter als 69 Jahre sein. Zusätzlich hat sich der Aufsichtsrat ein konkretes Ziel hinsichtlich der Anzahl der im Sinne des Deutschen Corporate Governance Kodex „unabhängigen“ Mitglieder des Aufsichtsrats gegeben: Danach sollen von den zwölf Mitgliedern des Aufsichtsrats mindestens acht Mitglieder unabhängig sein, wobei hierin die sechs Arbeitnehmervertreter bereits enthalten sind. Eine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat hat der Aufsichtsrat nicht festgelegt, da HUGO BOSS der Ansicht ist, dass eine von vornherein festgelegte Zugehörigkeitsdauer nicht sachgerecht ist, da das Unternehmen auch von der Expertise langjähriger Aufsichtsratsmitglieder profitieren kann.

Der Aufsichtsrat prüft ferner den Jahres- und Konzernabschluss und berichtet der Hauptversammlung über die Ergebnisse dieser Prüfung.

Der Aufsichtsrat hat sich eine Geschäftsordnung gegeben, die unter anderem neben Aufgaben und Zuständigkeiten auch die Einberufung, Vorbereitung und Leitung der Sitzungen sowie die Beschlussfassung regelt. Darüber hinaus sieht die Geschäftsordnung für alle Ausschüsse eine paritätische Besetzung vor.

### **1. ARBEITSAUSSCHUSS**

Der Arbeitsausschuss besteht aus dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und fünf weiteren vom Aufsichtsrat aus seiner Mitte gewählten Mitgliedern. Dem Arbeitsausschuss obliegen insbesondere die folgenden Aufgaben: Die Mitglieder des Arbeitsausschusses 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. Zwischen den Aufsichtsratssitzungen werden die Überwachungsaufgaben insbesondere vom Arbeitsausschuss 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. Der Arbeitsausschuss ist, soweit gesetzlich zulässig, 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, ihre Gründe und die Notwendigkeit der Ausschussentscheidung zu informieren.

### **2. PERSONALAUSSCHUSS**

Dem Personalausschuss gehören der Aufsichtsratsvorsitzende und drei weitere vom Aufsichtsrat aus seiner Mitte gewählte Mitglieder an. Er ist paritätisch besetzt. Der Personalausschuss entscheidet über die dienstvertraglichen und sonstigen vertraglichen Angelegenheiten des Vorstands (einschließlich früherer Mitglieder des Vorstands sowie von Hinterbliebenen von Vorstandsmitgliedern), soweit nicht die Vergütung von Vorstandsmitgliedern betroffen ist. Entscheidungen über die Vergütung von Vorstandsmitgliedern (einschließlich früherer Mitglieder des Vorstands sowie von Hinterbliebenen von Vorstandsmitgliedern) sind ebenso wie die regelmäßige Beratung und Überprüfung des Vergütungssystems Sache des Aufsichtsratsplenums, sollen jedoch durch die Erarbeitung von Vorschlägen vom Personalausschuss vorbereitet werden. 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).

### **3. PRÜFUNGAUSSCHUSS (AUDIT COMMITTEE)**

Der Prüfungsausschuss besteht aus mindestens vier vom Aufsichtsrat zu wählenden Mitgliedern; die Gesamtzahl der Mitglieder des Prüfungsausschusses wird vom Aufsichtsrat bestimmt und hat immer eine gerade Zahl zu betragen. Gemäß Deutschem Corporate Governance Kodex muss der Ausschuss mindestens ein unabhängiges Mitglied haben. Der Prüfungsausschuss befasst sich mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung. Er hat insbesondere folgende Aufgaben:

- Vorprüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses, des Lageberichts der HUGO BOSS AG und des Konzerns und 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).
- Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zur Wahl eines Abschlussprüfers, insbesondere Prüfung von dessen Unabhängigkeit und den 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 Kapitalseite vertretenden Mitglieder des Prüfungsausschusses sowie des Prüfungsausschussvorsitzenden Hermann Waldemer überzeugt. Hermann Waldemer verfügt darüber hinaus über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren. Daher wurde er auch als Financial Expert benannt.

#### **4. NOMINIERUNGSAUSSCHUSS**

Der Nominierungsausschuss besteht aus zwei Mitgliedern, die von den Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat aus ihrer Mitte gewählt werden, und ist damit gemäß der Anforderung von Ziffer 5.3.3 Deutsche Corporate Governance Kodex 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.

#### **5. VERMITTLUNGSAUSSCHUSS**

Der Vermittlungsausschuss besteht aus dem Aufsichtsratsvorsitzenden, 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 Zwecke gebildet, die in §§ 27 Abs. 3, 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 gesetzliche erforderliche Mehrheit gefunden hat.

## **RISIKOMANAGEMENT UND RISIKOCONTROLLING**

Ein verantwortungsbewusster Umgang des Unternehmens mit Risiken ist wesentlicher Bestandteil einer guten Corporate Governance. Das in dem wertorientierten Konzernmanagement verankerte systematische Risikomanagement versetzt das Unternehmen in die Lage, Risiken frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und Risikopositionen durch entsprechende Maßnahmen zu optimieren. Es ist eine wesentliche Aufgabe, ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen sicherzustellen. Der vom Aufsichtsrat eingerichtete Prüfungsausschuss („Audit Committee“) befasst sich regelmäßig mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontroll-, Risikomanagement- und Revisionsystems sowie der Abschlussprüfung. Auch der Wirtschaftsprüfer wird in die Prüfung einbezogen. Die Systeme werden kontinuierlich weiterentwickelt und den sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst. Naturgemäß können sie jedoch keinen absoluten Schutz gegen Verluste aus geschäftlichen Vorgängen oder gar betrügerische Handlungen bieten. Einzelheiten zum Thema internes Kontroll-, Risikomanagement- und Revisionsystem können dem Kapitel „Risikobericht“ auf Seite 105 entnommen werden.

## **RECHNUNGSLEGUNG UND ABSCHLUSSPRÜFUNG**

Seit dem Geschäftsjahr 2001 basiert die Rechnungslegung bei der HUGO BOSS AG auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind. Der vom Aufsichtsrat eingerichtete Prüfungsausschuss („Audit Committee“) 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 Martin Matischiok unterzeichnet den Bestätigungsvermerk seit dem 31. Dezember 2012, Frau Lea Biller seit dem 31. Dezember 2014. Für das 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. Außerdem wurde vereinbart, dass der Abschlussprüfer den Aufsichtsrat informiert beziehungsweise im Prüfungsbericht vermerkt, 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 gemäß Ziffer 7.2.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex ein und überzeugte sich von der Unabhängigkeit des Prüfers, wobei sich die Erklärung auch auf die Vergabe von Aufträgen für nicht prüfungsbezogene Dienstleistungen an den Abschlussprüfer bezog.

## **VERÖFFENTLICHUNGEN GEMÄSS § 15A WPHG BZW. ART. 19 MARKTMISSBRAUCHSVERORDNUNG**

Geschäfte, die Personen gemäß § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) bzw. (seit ihrem Inkrafttreten) Art. 19 Marktmissbrauchsverordnung (EU) Nr. 596/2014 mit Aktien der HUGO BOSS AG getätigt haben, werden ebenfalls auf der Unternehmenswebsite veröffentlicht.

Zum 31. Dezember 2016 hielten Vorstand und Aufsichtsrat in Summe weniger als 1 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien.

## **VERGÜTUNG VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT**

Der Vergütungsbericht fasst die Grundsätze zusammen, die auf die Festsetzung der Gesamtvergütung der Mitglieder des Vorstands der HUGO BOSS AG Anwendung finden. Er erläutert außerdem die Struktur sowie die Höhe der Vergütung der Vorstandsmitglieder. Des Weiteren beschreibt der Bericht die Grundsätze und die Höhe der Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder. Der Vergütungsbericht ist Teil des Lageberichts. → **Vergütungsbericht, S. 90**



## ENTSPRECHENSERKLÄRUNG

Nach § 161 Abs. 1 Satz 1 AktG haben Vorstand und Aufsichtsrat der HUGO BOSS AG jährlich eine Entsprechenserklärung abzugeben, ob den im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ entsprochen wurde und wird. Darüber hinaus ist begründet anzugeben, welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden. Die letzte Änderung des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 wurde am 15. Juni 2015 im Bundesanzeiger veröffentlicht. Vorstand und Aufsichtsrat haben deshalb im Dezember 2016 folgende Entsprechenserklärung abgegeben:

„Entsprechenserklärung

### ERKLÄRUNG DES VORSTANDS UND DES AUFSICHTSRATS DER HUGO BOSS AG GEMÄSS § 161 AKTG

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

Vorstand und Aufsichtsrat der HUGO BOSS AG erklären hiermit gemäß § 161 Abs. 1 Satz 1 AktG, dass seit der Entsprechenserklärung vom Dezember 2015 den Empfehlungen der Regierungskommission „Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 5. Mai 2015 – bekannt gemacht im Bundesanzeiger am 12. Juni 2015 – mit folgenden Ausnahmen entsprochen wurde und wird:

- Abweichend von der Empfehlung in Ziffer 3.8 Satz 5 DCGK enthielt die D&O-(Directors & Officers-)Versicherung für Mitglieder des Aufsichtsrats bis zum 31.12.2015 keinen Selbstbehalt, da die HUGO BOSS AG der Auffassung war, dass ein Selbstbehalt kein geeignetes Mittel war, um das Verantwortungsbewusstsein weiter zu verbessern. Seit dem 1.1.2016 enthält die D&O-Versicherung für Mitglieder des Aufsichtsrats einen Selbstbehalt.
- Abweichend von der Empfehlung in Ziffer 4.2.2 Satz 6 DCGK richten sich die Gesamtbezüge der Vorstandsmitglieder nach den gesetzlichen Kriterien, ohne dabei gezielt das Verhältnis der Vergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt auch in der zeitlichen Entwicklung zu berücksichtigen, da nach Ansicht des Aufsichtsrats die gesetzlichen Kriterien, nämlich die der Angemessenheit von Aufgaben und Leistungen, die Lage der Gesellschaft und die übliche Vergütung in der Branche die wichtigeren Kriterien darstellen.
- Abweichend von der Empfehlung in Ziffer 4.2.3 Satz 7 DCGK wird zwar für die Vergütung der Vorstandsmitglieder insgesamt eine betragsmäßige Höchstgrenze festgelegt. Soweit Ziffer 4.2.3 Satz 7 DCGK aber so zu verstehen ist, dass er auch eine ausdrückliche betragsmäßig fixierte Höchstgrenze der variablen Vergütungsbestandteile verlangt, weicht HUGO BOSS AG hiervon ab, da diese Formalie nicht eingehalten wird. Materiell besteht jedoch eine solche betragsmäßige Höchstgrenze auch der variablen Vergütungsbestandteile, da sich diese durch Abzug der fixen Vergütung von der betragsmäßigen Höchstgrenze für die Gesamtvergütung errechnet.

- Abweichend von der Empfehlung in Ziffer 4.2.5. Satz 5 und 6 DCGK werden bestimmte Angaben zur Vergütung der Geschäftsleitung nicht aufgenommen sowie die hierfür vorgesehenen Mustertabellen nicht verwendet. Es erscheint zweifelhaft, ob die überwiegend wiederholende Angabe inhaltsgleicher Informationen in zwei zusätzlichen Tabellen zur angestrebten Transparenz und Allgemeinverständlichkeit des Vergütungsberichts im Sinne des Deutschen Corporate Governance Kodex beiträgt.
- Abweichend von der Empfehlung in Ziffer 5.4.1 Satz 2 DCGK hat der Aufsichtsrat keine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat festgelegt. Das Unternehmen kann auch von der Expertise langjähriger Aufsichtsratsmitglieder profitieren. Eine von vornherein festgelegte Zugehörigkeitsdauer ist daher nicht sachgerecht.
- Abweichend von der Empfehlung in Ziffer 5.4.6 Satz 4 DCGK ist die erfolgsorientierte Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder nicht auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet. Die Aufsichtsratsvergütung wurde von der Hauptversammlung beschlossen, die erfolgsorientierte Vergütung ist in § 12 Abs. 2 der Satzung der HUGO BOSS AG geregelt und nach Ansicht der HUGO BOSS AG sachgerecht.
- Abweichend von der Empfehlung in Ziffer 5.4.6 Satz 5 DCGK wird die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder weder im Anhang noch im Lagebericht individualisiert ausgewiesen. Ebenso wenig erfolgt ein individualisierter Ausweis der vom Unternehmen an die Mitglieder des Aufsichtsrats gezahlten Vergütungen oder gewährten Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen. Die gezahlten Aufsichtsratsvergütungen werden im Anhang in der Summe dargestellt. Ein betragsmäßiger Individualausweis bringt nach Ansicht der HUGO BOSS AG keine kapitalmarktrelevante Zusatzinformation.

Metzingen, Dezember 2016“

KAPITEL

2

# Zusammen- gefasster Lagebericht

35 – 68

# Konzern- profil

# ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT KONZERNPROFIL

37	<b>Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur</b>
42	<b>Unternehmenssteuerung</b>
46	<b>Konzernstrategie</b>
53	<b>Mitarbeiter</b>
58	<b>Forschung und Entwicklung</b>
61	<b>Beschaffung und Produktion</b>
64	<b>Nachhaltigkeit</b>

## GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND KONZERNSTRUKTUR

Der HUGO BOSS Konzern ist eines der führenden Unternehmen im gehobenen Premiumsegment des globalen Bekleidungsmarkts. Er erzielte im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz von fast 2,7 Mrd. EUR und beschäftigte knapp 14.000 Mitarbeiter. Unter den Marken BOSS und HUGO bietet das Unternehmen eine umfassende Auswahl an hochwertiger Mode sowie Accessoires im Damen- und Herrenbereich an. Das Produktportfolio des Konzerns besteht aus moderner Konfektion, eleganter Abendbekleidung, Freizeitmode, Schuhen, Lederaccessoires sowie in Lizenz vertriebenen Düften, Brillen, Uhren, Kindermode, Textilien für den Home-Bereich und Schreibinstrumenten.

Der HUGO BOSS Konzern hat sich als Ziel gesetzt, die Begehrlichkeit seiner Marken kontinuierlich zu steigern. Um dies zu erreichen, werden gezielte Marketingmaßnahmen, zunehmend in digitalen Kanälen, eingesetzt. Um Markenwerte wie Dynamik, Perfektion und Präzision auf ideale Weise zu transportieren, konzentrieren sich die Sponsoring-Aktivitäten von HUGO BOSS auf Premiumsportarten wie Golf, Formel 1, Segeln und Fußball. Kultursponsoring-Aktivitäten bilden einen weiteren Schwerpunkt in der Markenkommunikation, wobei der Konzern Gemeinsamkeiten zwischen Kunst und Mode im Hinblick auf Design, Ästhetik und Kreativität schaffen möchte. Auch mit medienwirksamen Fashion Events in internationalen Modemetropolen setzt das Unternehmen wichtige Akzente.

HUGO BOSS stellt 20 % seines Beschaffungsvolumens in Eigenfertigung her. Des Weiteren arbeitet der Konzern in größtenteils langjährigen Partnerschaften mit unabhängigen Lieferanten zusammen, die über ein großes Know-how verfügen. Die Zulieferer sind überwiegend in Osteuropa und Asien angesiedelt. → **Beschaffung und Produktion**

Als global agierender Konzern vertreibt das Unternehmen seine Kollektionen in 127 Ländern weltweit (2015: 125 Länder), wobei Europa mit einem Umsatzanteil von 61 % die größte Absatzregion bildet. Weitere wichtige Märkte befinden sich in Amerika (22 % des Umsatzes) und Asien/Pazifik (14 % des Umsatzes). Das Lizenzgeschäft macht einen Umsatzanteil von 3 % aus. → **Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

Um möglichst individuell auf die Bedürfnisse seiner Kunden eingehen zu können, hat HUGO BOSS seine eigenen Einzelhandelsaktivitäten in den vergangenen Jahren deutlich ausgebaut. Im Geschäftsjahr 2016 erwirtschaftete dieser Vertriebskanal 62 % des Konzernumsatzes (2015: 60 %). Zum Jahresende betrieb der Konzern 442 freistehende Einzelhandelsgeschäfte weltweit (2015: 430). Des Weiteren vertreibt HUGO BOSS seine Kollektionen in selbst bewirtschafteten Shop-in-Shops in Department Stores sowie Outlets. Ein großer Fokus liegt zudem auf dem E-Commerce-Geschäft und seiner Verknüpfung mit dem stationären Einzelhandel. Kunden aus insgesamt elf Ländern – Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Spanien, Italien, den Niederlanden, Belgien, Österreich, der Schweiz, den USA und China – können über den Online Store Produkte bestellen. Über den Großhandelskanal wurden im Geschäftsjahr 2016 35 % des Konzernumsatzes erzielt (2015: 38 %). Großhandelspartner umfassen Department Stores, oftmals familiengeführte Fachhändler, Franchisenehmer sowie spezialisierte Online-Händler.

**Positionierung im gehobenen Premiumsegment des globalen Bekleidungsmarkts**

**Gezielte Markenkommunikation erhöht Begehrlichkeit der Marken**

**Langjährige Zusammenarbeit mit Zulieferern ergänzt Eigenfertigung**

**Vertriebsaktivitäten global ausgerichtet**

**Eigener Einzelhandel wichtigster Vertriebskanal**

Während Department Stores und Fachhändler HUGO BOSS Produkte entweder in separaten Shop-in-Shops oder im Mehrmarkenumfeld vertreiben, führen Franchisenehmer freistehende HUGO BOSS Geschäfte nach den Vorgaben des Konzerns vor allem in kleineren, nicht durch den eigenen Einzelhandel erschlossenen Märkten in Eigenregie. Im Großhandelsgeschäft können HUGO BOSS Produkte an rund 6.600 Verkaufspunkten erworben werden (2015: 6.450 Verkaufspunkte). Inklusive der eigenen Einzelhandelsgeschäfte zählt der Konzern damit 7.700 Verkaufspunkte (2015: 7.600 Verkaufspunkte). → **Konzernstrategie, Konzerntragslage**

**02|01 HUGO BOSS VERTRIEBSFORMATE**

Konzerneigener Einzelhandel (Retail)	Großhandel
<b>Freistehende Geschäfte:</b> in Eigenregie geführte freistehende Geschäfte in bevorzugten Lagen	<b>Shop-in-Shops:</b> durch Partner geführte HUGO BOSS Shop-in-Shops
<b>Shop-in-Shops:</b> selbst geführte Shop-in-Shops auf den Flächen von Partnern	<b>Mehrmarken-Verkaufspunkte:</b> Kategoriegeschäft auf Verkaufsflächen mit nur eingeschränktem eigenen Branding
<b>Outlets:</b> Verkauf von Waren der Vorsaison in spezialisierten Geschäften in stark frequentierten Randlagen	<b>Franchise:</b> durch Partner geführte freistehende HUGO BOSS Geschäfte
<b>E-Commerce:</b> hugoboss.com Online Stores in verschiedenen Ländern weltweit	<b>Online-Händler:</b> Online-Vertrieb durch spezialisierte Anbieter

**Rechtliche Konzernstruktur durch duale Führungs- und Kontrollstruktur geprägt**

Die HUGO BOSS AG in Metzingen, Deutschland ist als Muttergesellschaft des Konzerns für dessen Steuerung verantwortlich. Alle wichtigen Leitungsfunktionen sind hier gebündelt. Als deutsche Aktiengesellschaft verfügt die HUGO BOSS AG über eine duale Führungs- und Kontrollstruktur. Die Verantwortung für die Strategie wie auch für die Steuerung des Konzerns obliegt dem Vorstand. Dessen Geschäftsführung wird vom Aufsichtsrat überwacht. Dieser steht dem Vorstand auch beratend zur Seite. Des Weiteren setzt sich der HUGO BOSS Konzern, zusätzlich zur HUGO BOSS AG, aus 59 konsolidierten Tochtergesellschaften zusammen, welche die alleinige Verantwortung für die lokalen Geschäftstätigkeiten tragen.

**Regional orientierte Organisationsstruktur**

Der HUGO BOSS Konzern ist regional orientiert und hat seine Geschäftssegmente in die Regionen Europa inklusive Naher Osten und Afrika, Amerika sowie Asien/Pazifik eingeteilt. Einen zusätzlichen operativen Bereich bildet das Lizenzgeschäft des Konzerns.

02|02 HUGO BOSS KONZERNSTRUKTUR

VORSTAND	
ZENTRALBEREICHE	GESCHÄFTSBEREICHE
Beschaffung und Produktion	EUROPA inkl. Naher Osten und Afrika
Finanzen, Steuern und Controlling	
Investor Relations	AMERIKA
IT	
Kommunikation	
Konzerneigener Einzelhandel	ASIEN/PAZIFIK
Kreativmanagement	
Lizenzen	
Logistik	
Markenmanagement	LIZENZEN
Personal	
Recht, Compliance und Risikomanagement	
Vertrieb	

Die Regionaldirektoren stellen die Umsetzung der Konzernstrategie im jeweiligen Marktumfeld sicher. Sie verantworten insbesondere die regionale Ausgestaltung der Vertriebsstrategie im eigenen Einzelhandel und Großhandel sowie die Umsatz- und Ergebnisentwicklung. Diese marktnahe Struktur verstärkt die Kundenorientierung, verbessert die Fähigkeit zur Reaktion auf Marktentwicklungen und erleichtert die Anpassung an marktspezifische Besonderheiten. Die direkte Berichtslinie an den Chief Sales Officer der HUGO BOSS AG sichert dabei die enge Abstimmung mit den Zentralfunktionen und ermöglicht schnelle Entscheidungen.

**Märkte setzen Konzernstrategie um**

02|03 HAUPTSTANDORTE/WELTWEITE MARKTPRÄSENZ







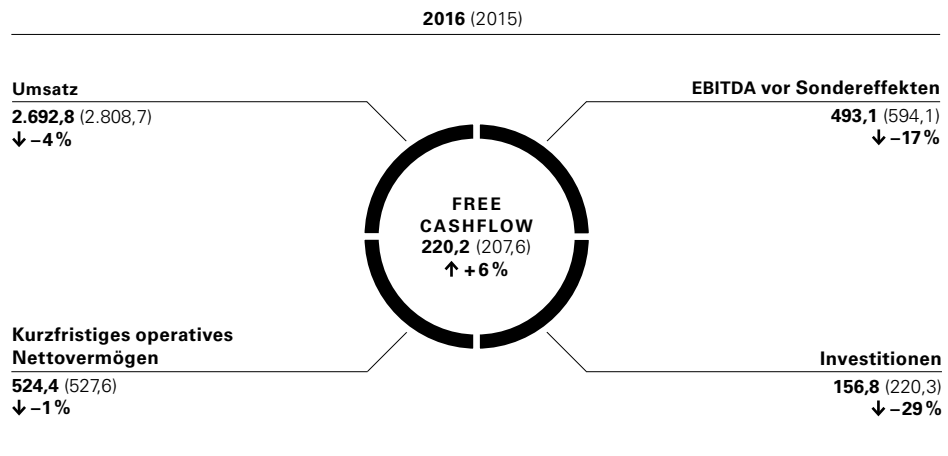
## UNTERNEHMENSSTEUERUNG

### Steuerung auf profitables Wachstum ausgerichtet

Der HUGO BOSS Konzern wird durch den Vorstand gesteuert, der insbesondere die strategische Ausrichtung des Konzerns festlegt. Die operative Umsetzung der Konzernstrategie erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Regional- und Markendirektoren sowie den Leitern der Zentralfunktionen. Die Organisations- und Führungsstruktur ordnet Befugnisse und Verantwortlichkeiten unternehmensintern eindeutig zu und definiert die Berichtslinien. Sie richtet somit alle Unternehmensressourcen auf die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts aus.

### ZENTRALE STEUERUNGSGRÖSSEN

02|04 ZENTRALE STEUERUNGSGRÖSSEN (in Mio. EUR)



### Fokus auf langfristiger Steigerung des Free Cashflows

Zur Steigerung des Unternehmenswerts konzentriert sich der Konzern auf die langfristige Maximierung des Free Cashflows. Ein dauerhaft positiver Free Cashflow sichert die finanzielle Unabhängigkeit des Konzerns und seine jederzeitige Zahlungsfähigkeit. Die wesentlichen Ansatzpunkte zur Verbesserung des Free Cashflows liegen in der Steigerung von Umsatz und betrieblichem Ergebnis, definiert als EBITDA (operatives Ergebnis vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen) vor Sondereffekten. Darüber hinaus unterstützen ein konsequentes Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens (Trade Net Working Capital) sowie eine wertorientierte Investitionstätigkeit die Free-Cashflow-Entwicklung.

---

**02|05 DEFINITION FREE CASHFLOW**

---

Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit
+ Cashflow aus Investitionstätigkeit
<b>= FREE CASHFLOW</b>

---

Als wachstumsorientiertes Unternehmen misst HUGO BOSS der profitablen Steigerung des Umsatzes besondere Bedeutung bei. Alle Aktivitäten zur Umsatzsteigerung werden an ihrem Potenzial gemessen, das um Sondereffekte bereinigte EBITDA und die bereinigte EBITDA-Marge (das Verhältnis von Ergebnis zu Umsatz) langfristig zu steigern. Das EBITDA wurde aufgrund seiner Eigenschaft als wesentlicher Treiber des Free Cashflows als wichtigste Steuerungsgröße definiert. Der wesentliche Ansatzpunkt zur Steigerung der EBITDA-Marge wird in Produktivitätssteigerungen im eigenen Einzelhandel gesehen. Darüber hinaus verbessert der Konzern stetig die Effizienz seiner operativen Prozesse, um Kostenanstiege auf ein unterproportionales Maß im Verhältnis zum Umsatz zu begrenzen, ohne dabei zukünftige Wachstumspotenziale einzuschränken.

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

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

---

**02|06 DEFINITION KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN**

---

Vorräte
+ Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
<b>= KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN</b>

---

Das Management der Vorräte sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen liegt in der Verantwortung der operativen Zentralbereiche und der Vertriebseinheiten. Darüber hinaus wird das Management der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen von den operativen Zentralbereichen verantwortet. Die Steuerung dieser drei Komponenten erfolgt über die Kennzahlen Vorratsreichweite, Forderungsreichweite und Verbindlichkeitenreichweite, an die teilweise auch die variable Vergütung der Geschäftsführung der Zentralbereiche und der Vertriebseinheiten gekoppelt ist. Weiterhin ist das Verhältnis von kurzfristigem operativem Nettovermögen und Umsatz Gegenstand der Zielvorgaben für den Vorstand und wird im Rahmen der Planung und des monatlichen Management Reportings berichtet. Zur zusätzlichen Optimierung des Vorratsvermögens existiert ein spezifischer Genehmigungsprozess für

**Umsatz und EBITDA vor Sondereffekten wichtigste Steuerungsgrößen des Konzerns**

**Steuerung des effizienten Kapitaleinsatzes über das kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital)**

den Einkauf der Vorräte des eigenen Einzelhandels auf Kollektionsbasis. Er umfasst neben der Berücksichtigung zukünftiger Abverkaufsquoten auch das prognostizierte Rabattniveau sowie das zukünftige erwartete Umsatzwachstum.

**Schwerpunkt der Investitionen liegt auf konzerneigenem Einzelhandel**

Die Prüfung der Profitabilität von der Geschäftsleitung der Konzerngesellschaften vorgeschlagener Investitionsprojekte erfolgt unter Berücksichtigung der relevanten Kapitalkosten. Die Renovierung und Modernisierung des bestehenden Storeportfolios, selektive Neueröffnungen sowie die kanalübergreifende Integration und Digitalisierung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten bilden den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit des Konzerns. Für Expansionsprojekte im eigenen Einzelhandel existiert ein spezifischer Genehmigungsprozess. Er umfasst neben der qualitativen Analyse potenzieller Standorte unter anderem auch die Analyse des Kapitalwerts eines jeden Projekts.

**Free Cashflow wird primär zur Finanzierung der Dividendenausschüttung verwendet**

Der erwirtschaftete Free Cashflow wird primär zur Finanzierung der Dividendenausschüttung verwendet. Die Dividendenpolitik des Unternehmens sieht vor, 60 % bis 80 % des Konzerngewinns an die Anteilseigner auszuschütten. Darüber hinaus verfügbare liquide Mittel werden zur weiteren Verringerung der Verschuldung genutzt beziehungsweise als Barreserve gehalten. Der Konzern analysiert in mindestens jährlichem Abstand seine Bilanzstruktur im Hinblick auf ihre Effizienz und Eignung, zukünftiges Wachstum zu unterstützen und gleichzeitig eine ausreichende Sicherheit für den Fall einer schlechter als erwartet ausfallenden wirtschaftlichen Entwicklung zu gewährleisten. Über die bilanzielle Nettoverschuldung hinaus bezieht er in seine Analyse auch zukünftige Mietverpflichtungen ein.

**Drei 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.

**Regelmäßige Aktualisierung der Konzernplanung**

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

Auf Basis von Zielvorgaben des Vorstands erstellen die Konzerngesellschaften vollständige Ergebnis- und Investitionsplanungen für die von ihnen verantworteten Absatzmärkte oder Geschäftsfelder. Ebenso erfolgt die Planung des kurzfristigen operativen Nettovermögens. Daraus abgeleitet erarbeiten die Entwicklungs- und Beschaffungseinheiten eine mittelfristige Kapazitätsplanung. Die Planung der Geschäftseinheiten wird zentral auf Plausibilität geprüft und zur Gesamtkonzernplanung aggregiert.

Die Jahresplanung wird in regelmäßigen Abständen vor dem Hintergrund der tatsächlichen Geschäftsentwicklung und bestehender Chancen und Risiken aktualisiert, um das Konzernergebnis im laufenden Jahr zu prognostizieren. Auf Basis der erwarteten Cashflow-Entwicklung erstellt zudem die Konzern-Treasury-Abteilung regelmäßig eine Prognose zur Entwicklung der Liquiditätssituation. Dadurch können finanzielle Risiken frühzeitig erkannt und Maßnahmen hinsichtlich des Finanzierungs- beziehungsweise Anlagebedarfs getroffen werden. → **Risiko- und Chancenbericht, Finanzielle Risiken**

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

**Fokus des konzern-  
weiten Berichtswesens  
liegt auf Analyse von  
Frühindikatoren**

Das zentrale Investitionscontrolling bewertet geplante und realisierte 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. Im Falle von Abweichungen von den ursprünglich gesetzten Renditezielen werden entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen.

**Investitionscontrolling  
sichert Renditeziele des  
Konzerns**

## KONZERNSTRATEGIE

**Weiterentwicklung  
der Strategie zielt auf  
Rückkehr zu nach-  
haltig profitabilem  
Wachstum ab**

Das operative Umfeld von HUGO BOSS hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Die Wachstumsraten der Branche haben sich deutlich verringert. Konsumenten nutzen außerdem immer stärker digitale Kanäle, um sich über Trends und das Angebot einzelner Marken zu informieren. Obwohl die große Mehrheit der Käufe weiterhin stationär getätigt wird, erwarten die Kunden, dass sich digitale Angebote und das stationäre Einkaufserlebnis nahtlos ergänzen. Die im Jahr 2016 vorgenommene Weiterentwicklung der Strategie berücksichtigt diese Veränderungen im operativen Umfeld. Sie zielt darauf ab, das Unternehmen auf einen nachhaltig profitablen Wachstumskurs zurückzuführen. Die Vision, die begehrteste Fashion- & Lifestyle-Marke zu sein, leitet dabei das Handeln des Unternehmens. HUGO BOSS ist überzeugt, dass die Begehrtheit seiner Marken langfristig der wichtigste Faktor für den Unternehmenserfolg sein wird. Die Ziele, die besten Mitarbeiter zu beschäftigen, die Kundenzufriedenheit zu maximieren und die besten Produkte in der Branche anzubieten, folgen diesem Grundgedanken und zählen auf profitables Wachstum ein.

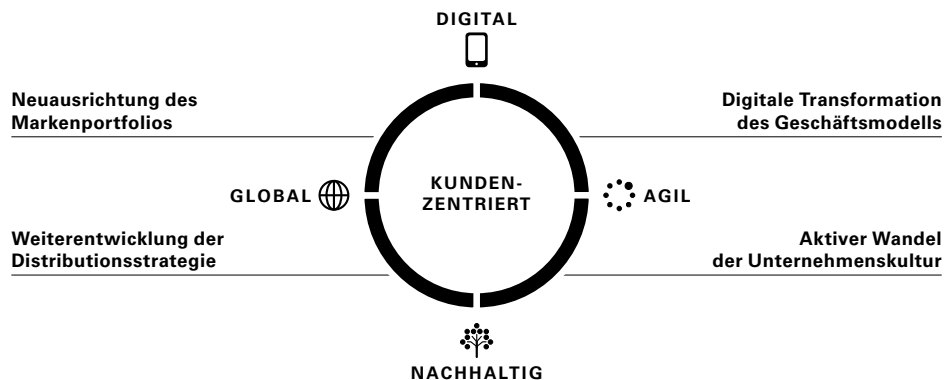
**Strategie definiert vier  
Handlungsfelder**

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

---

02|07 HANDLUNGSFELDER

---



## NEUAUSRICHTUNG DES MARKENPORTFOLIOS

Um die Kunden klar und stringent anzusprechen, wird das Unternehmen zukünftig nur noch mit zwei Marken – BOSS und HUGO – agieren.

Mit der Marke BOSS spricht das Unternehmen einen statusorientierten, rational geprägten Kunden an, der sich klassisch-modern und hochwertig kleiden möchte. Der BOSS Kunde hat höchste Ansprüche an Qualität und Passform und legt großen Wert auf ein vorteilhaftes Preis-Leistungs-Verhältnis. Auch das Einkaufserlebnis muss höchsten Ansprüchen genügen, vor allem hinsichtlich eines persönlichen Services. Diesem Kunden bietet BOSS im gehobenen Premiumsegment selbstbewusste Businessmode und raffinierte Freizeitkollektionen, die sich durch höchste Qualität, elegante Schnitte und klare Designs auszeichnen. Insbesondere in den Einstiegspreislagern wird BOSS dabei in das Leistungsversprechen seiner Produkte investieren.

Die bislang eigenständig geführten Marken BOSS Orange und BOSS Green werden ab der Frühjahr/Sommer-2018-Kollektion in die Kernmarke BOSS integriert, um dem Kunden über alle Trageanlässe – Business, Casual und Athleisure – ein konsistentes Markenerlebnis zu bieten. Das bisherige Angebot von BOSS Orange, das künftig den Casual-Kollektionsteil von BOSS bilden wird, wird aufgewertet und in seiner modischen Aussage an die Werte von BOSS angeglichen. Das bisherige Angebot von BOSS Green wird zukünftig mit einer weitgehend unveränderten modischen Aussage den Athleisure-Kollektionsteil innerhalb der Marke BOSS darstellen. Das Unternehmen verspricht sich von dieser Veränderung, seine Marktstellung im wachstumsträchtigen Casualwear-Bereich deutlich zu stärken.

**Fokus auf  
BOSS und HUGO**

**BOSS bietet selbstbewusste Businessmode und raffinierte Freizeitkollektionen für den anspruchsvollen Kunden**

**BOSS Orange und BOSS Green werden Teil von BOSS**

### 02|08 ZWEI STARKE MARKEN

	<b>BOSS</b> <small>HUGO BOSS</small>	<b>HUGO</b> <small>HUGO BOSS</small>
<b>Markenwerte</b>	Höchste Qualität, elegante Schnitte, klare Designs	Progressives und zeitgemäßes Design, klare Modeaussage
<b>Markenbotschaft</b>	BOSS bietet selbstbewusste Businessmode und raffinierte Freizeitkollektionen für den anspruchsvollen Kunden, der in jeder Situation tadellos gekleidet sein möchte	HUGO steht für bezahlbare Designermode, die dem Träger einen 24-Stunden-Look bietet
<b>Markenpersönlichkeit</b>	Erfolgreich, selbstbewusst, kultiviert	Spontan, individuell, zeitgemäß
<b>Positionierung</b>	Gehobenes Premiumsegment	Premiumsegment

HUGO zielt im Unterschied zu BOSS auf einen deutlich stärker modisch ausgerichteten Kunden ab, für den der Kleidungsstil ein wichtiges Element ist, um die eigene Persönlichkeit auszudrücken. Der HUGO Kunde ist aufgeschlossen, individuell und spontan und kauft gerne und oft auch online oder mobil ein. Dieser breiten und tendenziell jüngeren Kundenschicht bietet HUGO hochmodische Kollektionen im Business- und Casualwear-Bereich an, die sich durch progressive Designs und eine klare Modeaussage auszeichnen. HUGO bleibt unverändert im Premiumsegment des Markts verankert, wird sich zukünftig aber in der Modeaussage und preislich stärker von BOSS differenzieren. Die Preise der Marke werden

**HUGO steht für bezahlbare Designermode**

zukünftig weltweit rund 30 % unter denen von BOSS liegen. Damit wird HUGO vor allem außerhalb seines bisherigen Kernmarkts Deutschland preislich deutlich attraktiver. Das Unternehmen geht insofern davon aus, den Umsatzanteil von HUGO zukünftig deutlich erhöhen zu können. Im Jahr 2016 erzielte das Unternehmen 14 % seiner Umsätze mit der Marke HUGO.

**Damenmode bleibt wichtiger Teil des Geschäftsmodells**

Die Damenmode, die im Jahr 2016 11 % des Konzernumsatzes ausmachte, bleibt ein wichtiger Teil des Geschäfts von HUGO BOSS. Die modische und preisliche Positionierung der beiden Marken BOSS und HUGO im Damenmodebereich entspricht dabei der Ausrichtung in der Herrenmode. Zukünftig sollen die Kollektionen in der Damenmode den Charakter der beiden Marken noch stärker widerspiegeln. Auch der Ausbau des Produktangebots in der Casualwear bietet attraktive Wachstumschancen. Entsprechend ihrer kommerziellen Bedeutung wird das Unternehmen jedoch die Herrenmode wieder stärker als in den vergangenen Jahren in den Vordergrund rücken. So wird im Jahr 2017 auf der New York Fashion Week die BOSS Menswear Kollektion präsentiert. Auch die Markenkommunikationsaktivitäten werden wieder primär auf die Herrenmode ausgerichtet.

**WEITERENTWICKLUNG DER DISTRIBUTIONSSTRATEGIE**

**Distributionsstrategie richtet sich an Kundennachfrage aus**

HUGO BOSS richtet seine Distribution an dem Einkaufsverhalten seiner Kunden aus. Beide Marken – BOSS und HUGO – werden sowohl über den eigenen Einzelhandel als auch den Großhandel, sowohl online als auch stationär vertrieben. Die Bedeutung des eigenen Einzelhandels, über den im Jahr 2016 62 % der Konzernumsätze erzielt wurden (2015: 60 %), wird zukünftig weiter steigen. Der Konzern sieht aber auch im Großhandelsgeschäft selektive Wachstumschancen.

**02|09 DISTRIBUTIONSSTRATEGIE**

2016

**Großhandel**

35 % des Konzernumsatzes

Beide Marken

Fokus auf die Stärkung des Markenkerns

Ausbau des Online-Geschäfts, Konsolidierung des stationären Geschäfts wo notwendig

**Lizenzen**

3 % des Konzernumsatzes



**Retail**

62 % des Konzernumsatzes

Beide Marken

Fokus auf die Stärkung des Markenkerns

Ausbau des Online-Geschäfts und Integration mit dem stationären Handel

**Ehrgeizige Ziele zur Steigerung der Umsatzproduktivität**

Im eigenen Einzelhandel konzentriert sich HUGO BOSS auf die Verbesserung der Umsatzproduktivität. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, seinen Umsatz pro Quadratmeter in den nächsten fünf Jahren um rund 20 % zu steigern. Dieses Ziel soll über Volumensteigerungen erreicht werden. Die Neuausrichtung des Markenportfolios ist dafür



eine wichtige Grundvoraussetzung. Auch das Produktangebot in den Stores wird den Markenkern von BOSS im gehobenen Premiumsegment zukünftig wieder stärker betonen. Dazu weitet das Unternehmen das Angebot in Einstiegspreislagen aus und räumt Casual- und Athleisure-Angeboten mehr Fläche in den eigenen Stores ein. HUGO BOSS erwartet daraus einen positiven Einfluss auf die Kundenfrequenz und den Absatz. Der Effekt eines bewusst in Kauf genommenen Rückgangs der durchschnittlichen Verkaufspreise soll damit mehr als ausgeglichen werden.

Neben Veränderungen im Produktangebot spielen auch Serviceverbesserungen eine große Rolle bei der Aufwertung des Einkaufserlebnisses im eigenen Einzelhandel. So überträgt HUGO BOSS seinem Verkaufspersonal viel Verantwortung und investiert in entsprechende Trainings, um die Qualität der Beratung weiter zu steigern. Außerdem verknüpfen digitale Serviceangebote (Omnichannel-Services) das Online-Angebot mit dem stationären Handel. Der Kunde kann beispielsweise prüfen, ob ein im Online Store angebotenes Produkt auch im nächstgelegenen eigenen Store verfügbar ist. Weitere Services wie Click & Collect – das Abholen online gekaufter Artikel im Geschäft – oder Order in Store – die Online-Bestellung fehlender Größen oder Artikel im Geschäft – sind bereits in den USA und ausgewählten Verkaufspunkten in Europa verfügbar. Der Rollout in Europa wird bis Ende des Jahres 2017 abgeschlossen sein. Darüber hinaus arbeitet HUGO BOSS an der weiteren Verbesserung seines Kundenbeziehungsmanagements. So wird den Kunden die Möglichkeit geboten, Mitglied des Kundenprogramms HUGO BOSS EXPERIENCE zu werden und damit Servicevorteile und Zugang zu exklusiven Veranstaltungen zu erlangen. Dem Unternehmen bietet sich damit die Chance, den Kunden mittelfristig besser kennenzulernen und ihm so maßgeschneiderte Angebote zu machen.

Schließlich optimiert HUGO BOSS kontinuierlich sein Storenetz, um es den sich wandelnden Anforderungen von Konsumenten anzupassen. Für BOSS und HUGO werden im Jahr 2017 neue Storekonzepte entwickelt, die einerseits die individuellen Werte der beiden Marken bestmöglich widerspiegeln sollen, andererseits aber auch digitale Services nahtlos in den Einkaufsprozess integrieren. Die Storekonzepte werden ab Ende 2017 in neu eröffneten beziehungsweise renovierten Stores verbaut. Der Konzern wird auch zukünftig streng darauf achten, bestehende Stores nach rund fünf Jahren zu renovieren, um eine konsistent hochwertige Markenpräsentation sicherzustellen und den Umsatz zu steigern. Demgegenüber wird die Anzahl von Neueröffnungen abnehmen. Während für BOSS nur selektive Neueröffnungen und Shop-in-Shop-Übernahmen von Department-Store-Partnern geplant sind, soll die Distribution von HUGO mittelfristig über selbst betriebene Shop-in-Shops und freistehende Stores ausgebaut werden. Umgekehrt prüft das Unternehmen fallweise die Schließung von Geschäften, welche die Renditeanforderungen nicht erfüllen und deren Mietverträge auslaufen.

Im Großhandelsgeschäft sieht das Unternehmen Chancen, mit BOSS und HUGO Marktanteile hinzuzugewinnen. Neben einer hohen Markenbegehrlichkeit sind dafür ein überzeugendes, auf die Bedürfnisse des jeweiligen Handelspartners ausgerichtetes Produktangebot, branchenführende Serviceniveaus und die hohe Liefertreue des Konzerns die Grundlage. In der Gestaltung seiner Distribution legt HUGO BOSS Wert auf eine hochwertige Markenpräsentation und ein attraktives, der Positionierung der jeweiligen Konzernmarke entsprechendes Markenumfeld. Vor allem im Online-Bereich werden Expansionsmöglichkeiten gesehen, insbesondere auch durch im Konzessionsmodell betriebene Shop-in-Shops auf den Websites

**Fokus auf Angebot  
kanalübergreifender  
personalisierter  
Services**

**Laufende Optimierung  
des Storenetzes**

**Großhandelsgeschäft  
bietet selektive  
Wachstumschancen für  
BOSS und HUGO**

von Partnern. Andererseits rechnet das Unternehmen damit, dass der Markt weiterhin von Konsolidierungstendenzen im stationären Handel und Geschäftsaufgaben kleinerer, oftmals inhabergeführter Spezialisten geprägt sein wird.

**Sicherstellung eines weltweit konsistenten Marken- und Einkaufserlebnisses genießt hohe Priorität**

Als weltweit agierendes Unternehmen zielt die Distributionsstrategie des Konzerns darauf ab, ein global einheitliches Marken- und Einkaufserlebnis sicherzustellen. Das Unternehmen zieht sich deshalb wenn notwendig aus Vertriebsformaten zurück, die nicht den Anforderungen des Konzerns entsprechen. So bereinigt HUGO BOSS aktuell seine Großhandelsdistribution im US-Markt. Auch hat das Unternehmen umfangreiche Maßnahmen eingeleitet, um seine globalen Verkaufspreise stärker einander anzugleichen. HUGO BOSS plant, den maximalen Preisunterschied für ein vergleichbares Produkt zwischen zwei Märkten bis zum Jahresende 2018 auf maximal 30 % zu begrenzen. Verbleibende Preisdifferenzen werden allein den Unterschieden bei Transportkosten, Steuern und Zöllen Rechnung tragen. Während es in Asien dementsprechend zu weiteren Preissenkungen kommen wird, sind für Europa im Durchschnitt leichte Preiserhöhungen vorgesehen. Die Preisstruktur in Amerika bleibt stabil. Für den Konzern insgesamt sollten die Auswirkungen der Preisanpassungen damit neutral sein.

## **DIGITALE TRANSFORMATION DES GESCHÄFTSMODELLS**

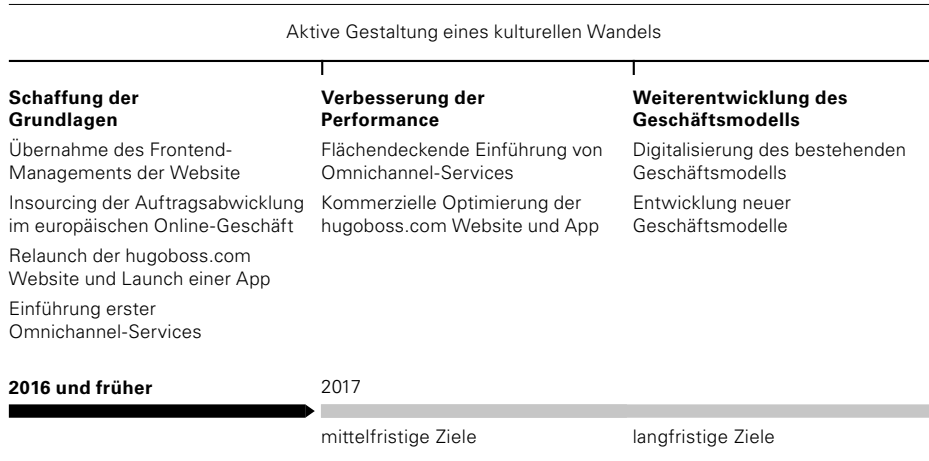
**Digitalisierung des Geschäftsmodells baut auf solidem Fundament auf**

Die Digitalisierung des Geschäftsmodells bietet HUGO BOSS attraktive Möglichkeiten, um den Kundennutzen zu erhöhen und Effizienzverbesserungen zu erzielen. Der Konzern baut dabei auf eine starke IT- und Logistikplattform. Auch im Online-Bereich wurden in den vergangenen Jahren wichtige Grundlagen gelegt. So liegt die Gestaltung der Webseite hugoboss.com seit einigen Jahren komplett in der Hand des Unternehmens. Auch die Auftragsabwicklung im europäischen Online-Geschäft wurde im Jahr 2016 von einem Partner übernommen.

**Kommerzielle Optimierung der Website: Schwerpunkt im Jahr 2017**

Die Website hugoboss.com ist das Herzstück aller digitaler Aktivitäten des Unternehmens. Sie dient nicht nur dem Verkauf von Produkten, sondern auch als Medium, um interessierte Besucher zu inspirieren, zu unterhalten und zu beraten. Außerdem verknüpft das zunehmende Angebot von Omnichannel-Services die Seite eng mit den stationären Einzelhandelsaktivitäten und leitet so Kunden in die Stores. Im Zuge eines Redesigns im Oktober 2016 wurde die Website optisch deutlich aufgewertet und um attraktive Inhalte erweitert. Ihre Darstellung passt sich nun auch nahtlos unterschiedlichen Endgeräten an. Um dem gestiegenen Anteil von Nutzern Rechnung zu tragen, die die Seite von mobilen Endgeräten aus besuchen, hat HUGO BOSS zusätzlich im Oktober 2016 eine iOS App auf den Markt gebracht. Im laufenden Jahr wird die App fortlaufend weiterentwickelt und um neue Funktionalitäten ergänzt. Außerdem sollen die Nutzerfreundlichkeit und technische Leistung der Webseite hugoboss.com weiterentwickelt werden, um das E-Commerce-Geschäft auf einen Wachstumskurs zurückzuführen.

**02|10 DIE DIGITALE ROADMAP DES KONZERNS**



Langfristig sollen die Potenziale zur Digitalisierung des Geschäftsmodells, wo wirtschaftlich sinnvoll, entlang der gesamten Wertschöpfungskette genutzt werden. So werden Produkte zunehmend digital entwickelt. Der digitale Austausch von Produktspezifikationen mit Zulieferern bietet ebenfalls die Möglichkeit, Vorlaufzeiten zu reduzieren und darüber hinaus einheitliche Produktstandards sicherzustellen. Digitale Showrooms können langfristig den Verkaufsprozess an Großhandelskunden vereinfachen. In den konzerneigenen Stores gewinnt der Einsatz digitaler Elemente weiter an Bedeutung. Über den Einsatz von Tablets zur Kundenberatung hinaus werden beispielsweise im laufenden Jahr große Touchscreen-Displays in ausgewählten Pilotstores getestet, über die Kunden fehlende Produkte bestellen und verschiedene Styles miteinander kombinieren können. Schließlich erweitern digitale Kanäle auch im Aftersales-Bereich das Serviceangebot. Zusätzlich zu der Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells prüft der Konzern außerdem neue Geschäftsmodelle auf ihre Eignung, zum zukünftigen Unternehmenswachstum beizutragen.

**Digitalisierung des Geschäftsmodells verbessert Kundennutzen und schafft Effizienzgewinne**

**AKTIVER WANDEL DER UNTERNEHMENSKULTUR**

Der gehobene Premiumbekleidungsmarkt wandelt sich mit immer größerer Geschwindigkeit. HUGO BOSS muss stetig steigenden Anforderungen von Seiten seiner Kunden entsprechen und technologische Umbrüche bewältigen. Um mit diesen Veränderungen Schritt zu halten und auch langfristig erfolgreich zu sein, arbeitet HUGO BOSS an einem aktiven Wandel seiner Unternehmenskultur. Das Unternehmen möchte seine Mitarbeiter dazu ermutigen, Veränderungen anzunehmen und als Chance dafür zu nutzen, sich selbst zu verwirklichen und zusätzlichen Kundennutzen zu schaffen. Voraussetzung dafür sind das Aufbrechen komplexer Organisations- und Berichtsstrukturen und die Schaffung eines Klimas, das Innovation unterstützt und Fehler verzeiht. Durch die Bildung funktionsübergreifender Teams und die Übertragung klar definierter Verantwortlichkeiten sollen Entscheidungsprozesse beschleunigt und unternehmerisches Denken gefördert werden. So wurde die neue HUGO BOSS App innerhalb von nur sechs Wochen entwickelt, indem einem kleinen

**Veränderung der Unternehmenskultur soll das Unternehmen agiler und schneller machen**

Team weitgehende Verantwortung übertragen wurde, um innerhalb kürzester Zeit einen inkrementellen Kundennutzen zu schaffen. Im Jahr 2017 wird HUGO BOSS intensiv daran arbeiten, diesen Wandel mit dem Angebot entsprechender Konzepte und Instrumente in der Personalarbeit voranzutreiben. → **Mitarbeiter**

**„Fast Track“-Konzept  
ergänzt regulären  
Kollektionsentwick-  
lungsprozess**

In der Bekleidungsbranche bedingt Schnelligkeit oftmals wirtschaftlichen Erfolg. Insofern bemüht sich HUGO BOSS, in der Entwicklung seiner Kollektionen flexibler und schneller zu werden. Das Unternehmen ergänzt deshalb den regulären Entwicklungsprozess um ein „Fast Track“-Konzept, mit dem kurzfristig trendorientierte Produkte ergänzt und ausverkaufte Bestseller innerhalb der Saison nachgeliefert werden können. In diesem Konzept wird die Zeit bis zur Markteinführung von Monaten auf Wochen verkürzt werden. Ausgehend von den bereits im Jahr 2016 erzielten Erfolgen möchte der Konzern dieses Konzept in den kommenden Saisons kontinuierlich ausweiten und auf einen immer größeren Teil der Kollektion anwenden. Die Nutzung digitaler Prototypen sowie die zunehmende Digitalisierung des Herstellungsprozesses sollten diese Entwicklung unterstützen.

## MITARBEITER

Die Leidenschaft für Mode, die Kreativität und das Know-how der knapp 14.000 im HUGO BOSS Konzern tätigen Mitarbeiter spiegeln sich in unverwechselbaren Produkten und Einkaufserlebnissen wider. Damit leisten die Mitarbeiter einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.

Die zentrale Aufgabe des globalen Personalmanagements bei HUGO BOSS besteht darin, Rahmenbedingungen zu schaffen und Prozesse zu begleiten, die ein zielorientiertes und verantwortungsvolles Handeln der Belegschaft entsprechend der Unternehmensvision – „Be the most desirable premium fashion & lifestyle brand“ – ermöglichen. Die fünf Unternehmenswerte Qualität, Leidenschaft, Respekt, Kooperation und Innovation bilden dabei die Grundsätze der täglichen Zusammenarbeit und beschreiben die im Unternehmen gelebte Kultur.

Das Personalmanagement bei HUGO BOSS ist darauf ausgerichtet, Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen sich alle Mitarbeiter bestmöglich einbringen und ihr Erfolgspotenzial voll ausschöpfen können. Um dies zu ermöglichen, ist es für das Unternehmen von großer Bedeutung zu erfahren, wie der einzelne Mitarbeiter seinen Arbeitgeber, sein Arbeitsumfeld und die ihm zugewiesenen Aufgaben wahrnimmt. Gegen Ende des Jahres 2016 wurde die zweite Mitarbeiterbefragung in der HUGO BOSS AG durchgeführt. Zusätzlich zur HUGO BOSS AG nahmen daran auch die Tochtergesellschaften in Asien, der Türkei und die Schweizer Niederlassung in Zug teil. Die Beteiligungsquote lag bei 81 %. Die Gesamtzufriedenheit der Befragten belief sich auf 72 %. Ziel ist es nun, gemeinsam mit den Führungskräften und den Mitarbeitern Maßnahmenpläne zu erarbeiten, um die in der Befragung identifizierten Verbesserungspotenziale auszuschöpfen. Ab 2018 soll die Mitarbeiterbefragung weltweit stattfinden.

Die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber war im Jahr 2016 ein wichtiger Schwerpunkt der Personalarbeit bei HUGO BOSS. So wurden beispielsweise die Kooperationen mit Hochschulen ausgebaut. In zahlreichen Veranstaltungen auf dem HUGO BOSS Campus erhielten Studenten verschiedener Fachrichtungen in Form von Trainings, Workshops, Case Studies oder Vorträgen einen intensiven Einblick in die vielfältige Arbeitswelt bei HUGO BOSS. Außerdem wurde die Employer-Branding-Kampagne, mit der sich HUGO BOSS als Arbeitgeber präsentiert, überarbeitet. Sie stellt vor allem Einstiegsmöglichkeiten in den strategisch wichtigen Bereichen Retail, IT sowie Digital vor und wird im Jahr 2017 für unsere zukünftigen Mitarbeiter sichtbar werden. Schließlich wurde der Ausbau der aktiven Personalsuche weltweit vorangetrieben. Unterstützt wurde dieser Prozess durch eine Kampagnenpartnerschaft mit LinkedIn für den deutschen Markt.

Im Jahr 2016 war HUGO BOSS wieder in den Top 100 der attraktivsten Arbeitgeber der jährlich stattfindenden Befragungen der Institute Universum und Trendence vertreten. In der von der Textilwirtschaft durchgeführten Studie „Working in Fashion“ hat der Konzern seine bisherige Position von Platz 3 auf Platz 2 im Jahr 2016 verbessert.

**Personalarbeit auf Unternehmensleitbild ausgerichtet**

**Mitarbeiterbefragung zum zweiten Mal durchgeführt**

**HUGO BOSS steigert Attraktivität als Arbeitgeber**

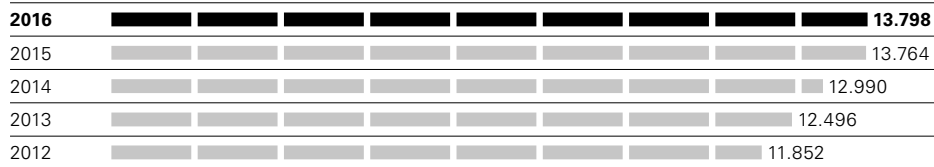
**Personalarbeit unterstützt Umsetzung der Unternehmensstrategie**

Im vergangenen Jahr unterstützte das Personalmanagement die strategische Ausrichtung des Unternehmens auf den Einzelhandel und die Digitalisierung des Geschäftsmodells durch den verstärkten Einsatz neuer Recruitingmethoden. So verfolgt das Unternehmen beispielsweise immer stärker einen Active-Sourcing-Ansatz, mit dem die Besetzung offener Positionen mit sehr spezifischen Anforderungen zunehmend per Direktansprache erfolgt. Darüber hinaus unterstützt ein neues Talent Development Center, mit dem Mitarbeiter mit großem Potenzial auf globaler Ebene frühzeitig identifiziert und weiterentwickelt werden, die Förderung interner Potenzialträger. Schließlich werden Führungskräfte, beispielsweise durch Persönlichkeitsanalysen und den Einsatz eines 360-Grad-Feedback-Tools, auf neue und sich wandelnde Anforderungen vorbereitet.

**Belegschaft im Jahr 2016 nahezu stabil geblieben**

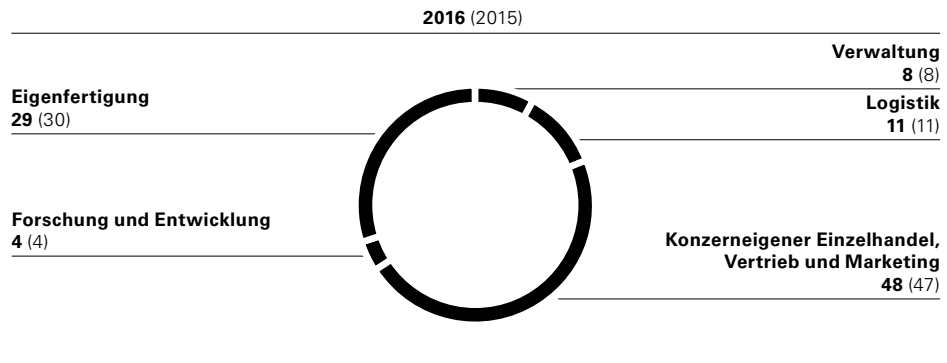
Am Ende des Geschäftsjahrs 2016 arbeiteten weltweit 13.798 Mitarbeiter für den HUGO BOSS Konzern (2015: 13.764). Damit erhöhte sich die Belegschaft im vergangenen Jahr um 34 Mitarbeiter.

**02|11 ANZAHL MITARBEITER ZUM 31. DEZEMBER**



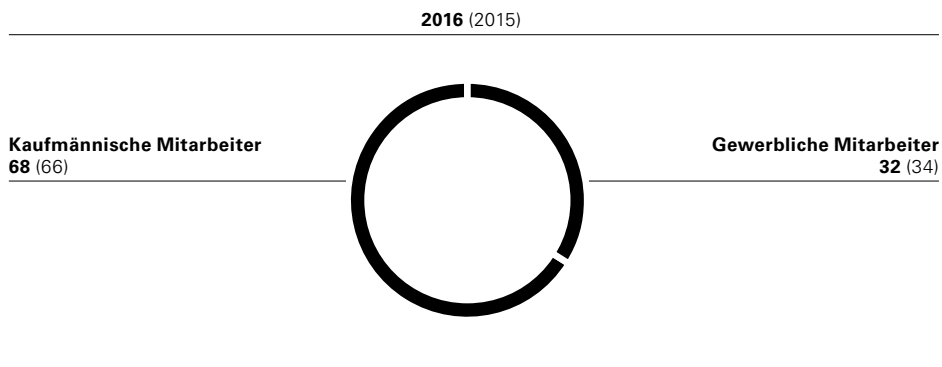
Der Anstieg spiegelt die zunehmende Ausrichtung auf den konzerneigenen Einzelhandel wider. So stieg die Zahl der im konzerneigenen Einzelhandel tätigen Mitarbeiter auf 5.584 (2015: 5.349). Die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung des Produktionsprozesses führte hingegen zu einem Rückgang der Mitarbeiter in der Eigenfertigung.

**02|12 MITARBEITER NACH FUNKTIONSBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER (in %)**



Der Anteil der kaufmännischen Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft stieg leicht. Während 9.357 Mitarbeiter (2015: 9.150) beziehungsweise 68 % (2015: 66 %) der Gesamtbelegschaft zum Jahresende 2016 im kaufmännischen Bereich arbeiteten, waren 4.441 Mitarbeiter beziehungsweise 32 % (2015: 34 %) der Gesamtbelegschaft (2015: 4.614) im gewerblichen Bereich tätig. → **Konzernanhang, Textziffer 8**

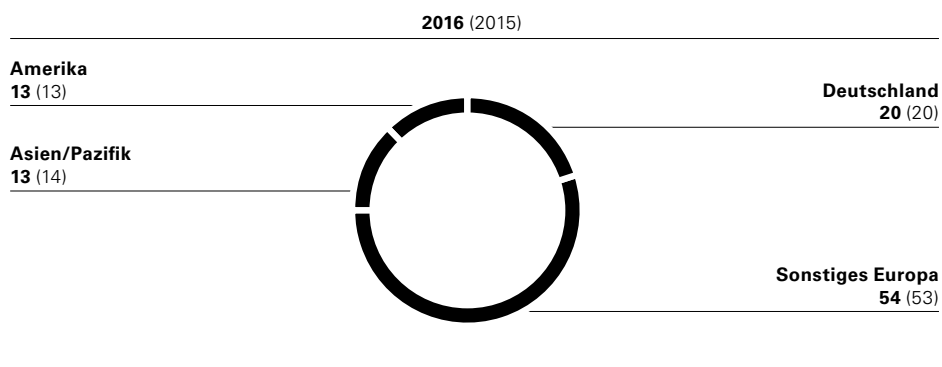
**02|13 GEWERBLICHE UND KAUFMÄNNISCHE MITARBEITER ZUM 31. DEZEMBER** (in %)



Die globale Aufstellung des Unternehmens spiegelt sich auch in der Belegschaft wider. 80 % der Konzernmitarbeiter arbeiteten im vergangenen Geschäftsjahr außerhalb von Deutschland (2015: 80 %).

**Regionale Verteilung der Mitarbeiter reflektiert globale Ausrichtung**

**02|14 MITARBEITER NACH REGIONEN ZUM 31. DEZEMBER** (in %)



Frauen bilden mit einem Anteil von 59 % die Mehrheit der Belegschaft im HUGO BOSS Konzern (2015: 59 %). Im Management, das heißt in allen vier Führungsebenen, waren Ende Dezember 2016 45 % der Stellen durch Frauen besetzt (2015: 45 %). In der ersten Managementebene unterhalb des Vorstands waren Ende 2016 27 % (2015: 28 %), in der zweiten Managementebene 45 % (2015: 45 %) der Stellen von Frauen besetzt. Für den Frauenanteil in diesen beiden Führungsebenen hat der Vorstand eine Zielgröße von jeweils mindestens 30 % bis zum 30. Juni 2017 festgelegt. → **Corporate Governance Bericht**

**Frauenanteil im Management bleibt auf weiter hohem Niveau**

02|15 MITARBEITERSTATISTIK (in %)

	2016	2015
<b>Anteil Männer in Gesamtbelegschaft</b>	<b>41</b>	<b>40</b>
<b>Anteil Frauen in Gesamtbelegschaft</b>	<b>59</b>	<b>59</b>
<b>Anteil Männer im Management</b>	<b>55</b>	<b>55</b>
Davon erste Managementebene	73	72
Davon zweite Managementebene	55	55
<b>Anteil Frauen im Management</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Davon erste Managementebene	27	28
Davon zweite Managementebene	45	45
<b>Durchschnittsalter in Jahren</b>	<b>35</b>	<b>35</b>

**Ausbildung ist wichtiger Bestandteil der Nachwuchsrekrutierung**

Im vergangenen Jahr befanden sich 82 Auszubildende und dual Studierende im Unternehmen (2015: 116). 34 neue Auszubildende und dual Studierende haben ihre Ausbildung im Jahr 2016 begonnen. Zur Sicherung potenzieller Nachwuchskräfte im Management wird außerdem das zentral organisierte Traineeprogramm im nächsten Geschäftsjahr weiter ausgebaut.

**Personalweiterbildung und -entwicklung steigern Leistungsfähigkeit des Unternehmens**

Mit einer systematischen Personalweiterbildung und -entwicklung unterstützt HUGO BOSS seine Mitarbeiter dabei, ihr Wissen kontinuierlich zu erweitern und ihre Fähigkeiten auszubauen. Um die Leistung, die Kompetenzen und Entwicklungspotenziale jedes Einzelnen zu bewerten und transparent zu dokumentieren, führen alle Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern jährlich Feedbackgespräche durch. In den Gesprächen werden die Aufgaben und persönlichen Ziele für das kommende Jahr festgehalten und der Trainings- und Schulungsbedarf zur Erreichung der individuellen Ziele definiert. Die Weiterentwicklung des Einzelnen wird verstärkt gefördert durch den Wechsel in eine andere Funktion innerhalb der Konzernzentrale oder einer internationalen Tochtergesellschaft. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit der Erweiterung des eigenen Aufgabengebiets und des Aufstiegs in eine Fachspezialisten- oder Führungsposition. Führungskräfte werden durch eine individuelle Beratung und durch ein breitgefächertes Trainingsangebot unterstützt. 2016 lag der Schwerpunkt auf dem Thema Resilienz und Veränderungsmanagement.

Die Mitarbeiter sind eingeladen, an gezielten Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, mit denen sie ihre Leistung im Arbeitsalltag verbessern und ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen über die Anforderungen der aktuellen Stelle hinaus ausbauen können. So wurde beispielsweise das „IT Excellence Program“ entwickelt, um den digitalen Wandel zu begleiten und den Mitarbeitern im IT-Bereich spezifische neue Fachkompetenzen zu vermitteln. Im vergangenen Geschäftsjahr haben die Mitarbeiter konzernweit knapp 80.000 onlinebasierte Trainings erfolgreich absolviert (2015: 56.000).

**Unterstützung der Work-Life-Balance weiter vorangetrieben**

HUGO BOSS legt großen Wert auf eine gesunde Balance zwischen Beruf und Privatleben der Mitarbeiter. Jungen Familien steht dabei ein umfangreiches Programm zur Familienförderung zur Verfügung. Zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten wurden hierzu die Rahmenbedingungen für Homeoffice und individuelle Teilzeitmodelle geschaffen. Zudem haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, an einer Vielzahl sportlicher Aktivitäten und Ernährungsberatungen teilzunehmen.



Um die Gesundheit seiner Mitarbeiter und das Arbeitsschutzniveau am Arbeitsplatz weiter zu erhöhen, hat sich HUGO BOSS zum Ziel gesetzt, konzernweit gültige Standards zu definieren. Als fester Bestandteil des Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagements werden sowohl die Arbeitsplätze als auch die im Unternehmen bestehenden Prozesse regelmäßig auf Gefahren- und Belastungsfaktoren für die Mitarbeiter untersucht, die Risiken bewertet und bestehende Prozesse laufend verbessert. Bereits heute absolvieren die Mitarbeiter der HUGO BOSS AG regelmäßig Schulungen zu den Themen der Arbeitssicherheit am Arbeitsplatz. Im Bereich des eigenen Einzelhandels wurde im vergangenen Geschäftsjahr ein weltweit gültiger Standard für die Aufbau- und Ablauforganisation im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes definiert. Des Weiteren wurde ein spezielles globales Online-Training für alle Retail-Mitarbeiter ausgerollt.

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

Das Vergütungssystem im HUGO BOSS Konzern zielt auf die faire und transparente Entlohnung der Mitarbeiter ab und fördert eine Kultur der Leistungsbereitschaft. Die Vergütung der in Deutschland tariflich angestellten Mitarbeiter in Zentralfunktionen richtet sich dabei nach den Tarifverträgen der Südwestdeutschen Bekleidungsindustrie. Außertariflich angestellte Mitarbeiter erhalten neben ihrem Grundgehalt ein Short-Term-Incentive, das jeweils zur Hälfte an Unternehmensziele und die Erreichung qualitativer und quantitativer persönlicher Ziele geknüpft ist. Die Unternehmensziele beinhalten finanzwirtschaftliche Komponenten wie Umsatz und EBITDA. Das Vergütungssystem der Führungskräfte in den beiden Ebenen unter dem Vorstand enthält zudem ein Long-Term-Incentive-Programm, das dem des Vorstands entspricht. Das Programm basiert auf virtuellen Aktien und ist an das Erreichen bestimmter Zielkomponenten geknüpft. Diese beziehen sich auf die Entwicklung der Aktienrendite gegenüber einem Vergleichsindex, der Kapitalverzinsung, der Mitarbeiterzufriedenheit und der Unternehmensperformance im Bereich der Nachhaltigkeit über einen Zeitraum von drei Jahren. Das Programm schafft damit langfristig ausgerichtete Anreize. Die Vergütung des Personals mit Tätigkeiten im Einzelhandel orientiert sich am deutschen Einzelhandelsstarifvertrag. Den Mitarbeitern im Einzelhandel und im Vertrieb steht neben dem fixen Gehalt eine variable, an quantitative Ziele geknüpfte Vergütung zu. So hängt die Vergütung der Mitarbeiter in den eigenen Einzelhandelsgeschäften beispielsweise von der Erfüllung konzernweit einheitlich definierter Servicestandards und Richtlinien für den eigenen Einzelhandel ab. Zudem werden durch die Erreichung bestimmter Einzelhandelskennzahlen gemeinsame Anreize für die Mitarbeiter der einzelnen Stores geschaffen. Alle Mitarbeiter werden in Form eines jährlichen Mitarbeitererfolgsbonus, der an die Erreichung der Unternehmensziele gekoppelt ist, am Unternehmenserfolg beteiligt.

**Entlohnung der  
Mitarbeiter beruht  
auf transparentem  
Vergütungssystem**

HUGO BOSS leistet einen wichtigen Beitrag zur Absicherung seiner Mitarbeiter im Alter und bietet ihnen ein umfangreiches Angebot an betrieblicher Altersvorsorge. Zum einen schließt der Konzern für alle Mitarbeiter in Deutschland mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als sechs Monaten eine arbeitgeberfinanzierte Firmendirektversicherung ab. Zum anderen fördert das Unternehmen die arbeitnehmerfinanzierte Entgeltumwandlung neben den tariflichen Zuschüssen durch einen zusätzlichen Betrag. Einmal pro Jahr können die Gleitzeitguthaben der tariflichen Mitarbeiter in die betriebliche Altersvorsorge eingezahlt werden. Zusätzlich zu den vertraglich festgelegten Gehaltskomponenten stehen den Mitarbeitern unter anderem ein Fahrtkostenzuschuss sowie die Nutzung des Kunst- und Kulturangebots im Rahmen der Sponsoring-Aktivitäten zu.

## FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Forschung und Entwicklung (F&E) bezieht sich bei HUGO BOSS auf den Produktentstehungsprozess, der die Umsetzung einer kreativen Idee in ein kommerzialisierbares Produkt beschreibt. Die F&E-Aktivitäten des Unternehmens umfassen dabei die Bereiche Produktdesign, Modellentwicklung sowie technische Produktentwicklung. Sichtbar wird die Arbeit der F&E-Teams vor allem in der Verwendung neuartiger Materialien, innovativer Schnitte und Muster sowie in qualitäts- und effizienzsteigernden, nachhaltigen Verarbeitungstechniken.

### **Innovations- und Entwicklungsarbeit ist auf mehrere Standorte verteilt**

Die Innovations- und Entwicklungsarbeit ist bei HUGO BOSS in den fünf Entwicklungszentren in Metzingen (Deutschland), New York City (USA), Coldrerio (Schweiz), Morrovalle (Italien) und Scandicci (Italien) organisiert. In der Konzernzentrale in Metzingen nutzt das Unternehmen die langjährige Erfahrung industrieller Textilfertigung für richtungsweisende kreative und technische Produktentwicklungen im Kernbereich der klassischen Konfektion sowie in der Freizeit- und Sportbekleidung. Die Kollektionen der BOSS Womenswear werden teilweise in einem Designstudio in New York City entworfen, um Trends schneller abzubilden. Im Kompetenzzentrum in Coldrerio liegt sowohl die Verantwortung für die Entwicklung der textilen Produktgruppen Hemden, Krawatten und Strickware als auch die übergeordnete Betreuung für Schuhe und Lederaccessoires sowie Bodywear. An den italienischen Standorten in Morrovalle und Scandicci liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung von Schuhen und Lederaccessoires.

### **Kreativmanagement sammelt Inspiration über unterschiedliche Kanäle**

Das Kreativmanagement steht am Anfang des Produktentstehungsprozesses. Die Arbeit der Designteams umfasst die Definition der Kollektionsaussage, den Entwurf der Farb-, Themen-, Form- und Oberstoffkonzepte sowie die Festlegung der angestrebten Produktpreise. Am Anfang der Kollektionsentwicklung steht die Definition der benötigten Kollektionsinhalte. Zu diesem Zweck teilt HUGO BOSS seine Verkaufspunkte anhand verschiedener Charakteristika wie lokaler Kaufkraft, Klima und Markenumfeld in unterschiedliche Cluster ein. Aus der Cluster-spezifischen Kundennachfrage werden dann die Kollektionsmodule abgeleitet, die den Rahmen für die Entwicklung einer neuen Kollektion vorgeben. In die Entwicklung fließen neben der Analyse der Abverkäufe der Spiegelsaison auch neue Farb- und Materialtrends sowie Ideen für innovative Verarbeitungstechniken ein, welche die Designabteilungen auf spezialisierten Fachmessen sammeln. Auch lassen sich die Designer beispielsweise von den Bereichen Architektur, Design und Kunst inspirieren und behalten die Entwicklung neuer Technologien sowie gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Trends im Blick. Um Modetrends noch frühzeitiger zu erkennen, greifen die Designteams in begrenztem Umfang zudem auf externe Berater wie beispielsweise Trendscouts zurück.

Die Frühjahr/Sommer-2017-Kollektion der BOSS Womenswear wurde von David Hockney und seiner Farbwelt inspiriert. Weiche Formen und kräftige Töne stehen für Sommer und einen entspannten Lifestyle. Der Fokus der BOSS Menswear Frühjahr/Sommer-2017-Kollektion liegt auf Leichtigkeit und Bequemlichkeit. Als inspirierendes Element wurde das ultimative Leichtbauteil – der Fallschirm – eingesetzt. Die „Traveller Collection“ ist speziell für den Mann auf Reisen entwickelt, der besonderen Wert auf Leichtigkeit, Atmungsaktivität und Vielseitigkeit legt.

Die kreativen Ideen der Designteams werden in einem zweiten Schritt von der Modellabteilung (Pattern Design) auf ihre schnitttechnische Umsetzbarkeit geprüft. Anschließend verarbeitet die technische Produktentwicklung die Modelle zu Prototypen weiter und testet ihre Eignung im industriellen Produktionsprozess. All dies geschieht in dem konzerneigenen Technical Center in Metzingen, dem größten Entwicklungszentrum des Konzerns. Hier werden zudem neue Verarbeitungstechniken entwickelt und getestet. Mit der Frühjahr/Sommer-2017-Kollektion führt HUGO BOSS die NFC- (Near Field Communication) Technologie für ausgewählte Produkte im Athleisure-Bereich ein. Diese Technologie ermöglicht es Kunden mithilfe eines mobilen Endgeräts einen im Produkt integrierten NFC-Chip oder alternativ einen QR-Code einzuscannen. Damit erhält der Kunde automatisch nähere Informationen zum ausgewählten Produkt sowie einen direkten Link zum Online-Shop. Mit der NFC-Technologie können so detailliertere Produktinformationen an den Kunden kommuniziert werden als mit einem herkömmlichen Produktanhänger.

**Erstmalige Einführung der NFC-Technologie für ausgewählte Produktgruppen**

An die Phase der Prototypenerstellung schließt sich das sogenannte Sampling an, das heißt die Anfertigung einer Musterkollektion und deren Präsentation und Verkauf an die internationalen Großhandelskunden. Schließlich werden die Produkte produziert und an die Großhandelskunden sowie den eigenen Einzelhandel ausgeliefert.

---

#### 02|16 PRODUKTENTSTEHUNGSPROZESS BEI HUGO BOSS

---



Um für innovative Ideen eine Plattform zu schaffen, wurde am Standort Izmir ein Technology Lab gegründet. Es besteht aus 16 Personen verschiedener Berufsgruppen. Auf Basis bestehender Prozesse werden Optimierungen getestet und die Standardisierung der Produktion weiter vorangetrieben. So ist es erstmalig gelungen, eine Manschette komplett automatisch herzustellen. In Kooperation mit Maschinenbauerstellern werden bestehende Maschinen weiterentwickelt und bei speziellen Anforderungen auch neue entwickelt.

**Gründung eines Technology Lab zur Förderung von Innovationen**

Zur Förderung von nachhaltigen Innovationen wurde die Gründung eines Product Sustainability Lab am Standort Metzingen beschlossen. Innerhalb des Labs sollen Produkte entwickelt und umgesetzt werden, die den Nachhaltigkeitsanspruch von HUGO BOSS besonders eindrucksvoll dokumentieren. Diese Produkte zeichnen sich durch den Einsatz neuer Fertigungstechniken sowie durch besondere Nachhaltigkeitseigenschaften aus. Für die Umsetzung wurde ein Team gebildet, das aus Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche und Funktionen besteht. Es werden aber auch Kooperationen mit externen Instituten, Firmen und anderen spezialisierten Partnern geprüft. Die Anregungen dieser zunächst in kleiner Stückzahl gefertigten Produkte sollen später auf das gesamte Produktspektrum ausstrahlen.

**Anzahl der Mitarbeiter  
in Forschung und  
Entwicklung leicht  
gestiegen**

In den Kreativ- und Entwicklungsabteilungen des HUGO BOSS Konzerns arbeiten gelernte Modedesigner, Schneider, Schuh- und Bekleidungstechniker sowie Ingenieure. Im Jahr 2016 belief sich die Zahl der Beschäftigten in den Forschungs- und Entwicklungsteams auf 577 Mitarbeiter (2015: 573). → [Mitarbeiter](#)

**02|17 ANZAHL MITARBEITER F&E ZUM 31. DEZEMBER**

2016		577
2015		573
2014		555
2013		549
2012		553

**Forschungs- und  
Entwicklungsauf-  
wendungen auf  
Vorjahresniveau**

Die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen setzen sich zum Großteil aus Personalaufwand und sonstigen betrieblichen Aufwendungen zusammen. Wie in den vergangenen Jahren wurde auch 2016 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. Es wurden aufgrund der kurzen Produktlebenszyklen keine Entwicklungskosten als selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte aktiviert. Die gesamten konzernweiten Ausgaben im Zusammenhang mit der Kollektionserstellung lagen mit 64 Mio. EUR (2015: 65 Mio. EUR) nahezu auf Vorjahresniveau. Personalkosten machten mit 72 % erneut den größten Anteil am Forschungs- und Entwicklungsaufwand aus (2015: 69 %). Das Verhältnis von Forschungs- und Entwicklungsaufwand zum Konzernumsatz betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr unverändert 2 % (2015: 2 %).

**02|18 F&E-AUFWENDUNGEN** (in Mio. EUR)

2016		64,0
2015		64,9
2014		61,5
2013		58,7
2012		56,7

**02|19 F&E-AUFWENDUNGEN** (in % vom Umsatz)

2016		2,4
2015		2,3
2014		2,4
2013		2,4
2012		2,4

## BESCHAFFUNG UND PRODUKTION

HUGO BOSS legt bei der Beschaffung von Materialien und der Verarbeitung seiner Produkte höchsten Wert auf Qualität. Intensive Qualitätskontrollen sowie das Einbeziehen von Kundenfeedback tragen zur kontinuierlichen Verbesserung des Herstellungsprozesses bei. Bei der Auswahl der Lieferanten werden neben ökonomischen Kriterien die strikte Einhaltung von Arbeits-, Umwelt- und Sozialstandards eingefordert. Die Beschaffung über eigene Produktionsstätten erlaubt es dem Unternehmen, schneller auf Trends zu reagieren und innovative Produktionsmethoden zu testen.

Nach wertmäßiger Betrachtung wurden im vergangenen Geschäftsjahr 20 % des gesamten Beschaffungsvolumens in HUGO BOSS eigenen Produktionsstätten gefertigt (2015: 20 %). 80 % des Beschaffungswerts entfielen im Jahr 2016 auf Produkte, die von unabhängigen Lieferanten in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen wurden (2015: 80 %).

Die eigenen Produktionsstätten des Konzerns befinden sich in Izmir (Türkei), mit 3.777 Mitarbeitern im Jahr 2016 (2015: 3.942) der größte eigene Fertigungsstandort, Metzingen (Deutschland), Radom (Polen) und Morrovalle (Italien). In Izmir liegt der Fokus vor allem auf der Produktion besonders hochwertiger Produkte wie Anzüge, Sakkos und Hemden. Zusätzlich wird in Izmir die komplette Damenkonfektion gefertigt. Der Standort Metzingen dient dem Unternehmen als Entwicklungs- und Produktionsstandort. Im Technical Center werden neben Prototypen und Musterteilen vor allem Anzüge, Sakkos und Hosen in Kleinserie produziert. Insbesondere stellt HUGO BOSS in Metzingen die maßgefertigten „Made to Measure“- und Full-Canvas-Anzüge her, für die damit weltweit das Siegel „Made in Germany“ gilt. Ebenso werden am Standort Metzingen Produkte für die Werbepartner des Konzerns und Fashion Shows gefertigt. In Radom und Morrovalle fokussiert sich das Unternehmen auf die Fertigung von Schuhen.

Um eine exzellente Verarbeitungsqualität und die optimale Warenverfügbarkeit seiner Produkte zu gewährleisten, arbeitet das Unternehmen mit sorgfältig ausgewählten Zulieferbetrieben zusammen. Im vergangenen Jahr bezog der HUGO BOSS Konzern Ware von 233 Partnern im Bereich der Lohnfertigung und Handelsware (2015: 257). Durch eine optimierte Kapazitätsauslastung und die konsequente Ausrichtung auf strategisch wichtige Partner konnte die Zahl der Zulieferbetriebe weiter reduziert werden. Aus Risikogesichtspunkten wird das Beschaffungsvolumen auf ein globales Netzwerk an Zulieferbetrieben verteilt, um eine größtmögliche Unabhängigkeit von einzelnen Beschaffungsmärkten und Produktionsstätten zu gewährleisten. So konzentrierten sich beim größten unabhängigen Lieferanten lediglich 9 % des gesamten Beschaffungswerts des Unternehmens (2015: 9 %).

### → Risiko- und Chancenbericht

HUGO BOSS arbeitet ausschließlich mit sorgfältig ausgewählten Partnern zusammen, die den hohen Anforderungen des Unternehmens an international anerkannte Arbeits- und Sozialstandards entsprechen. HUGO BOSS ist verschiedenen Organisationen und Bündnissen beigetreten, um die Einhaltung guter Arbeits- und Sozialstandards sicherzustellen. Zusätzlich führt HUGO BOSS eigene Audits durch, um die Einhaltung der Sozialstandards regelmäßig zu überprüfen, und verpflichtet Lieferanten Auskünfte zu umweltbezogenen Themen zu geben. Neben der Gewährleistung strikter Sozial- und Arbeitsstandards stellt die Einhaltung

**Wichtige Produktgruppen werden in Eigenfertigung hergestellt**

**Stabiles Lieferantennetzwerk als Erfolgsfaktor**

**Hohe Anforderungen an die Arbeits- und Sozialstandards der Lieferanten**

der hohen Qualitäts- und Verarbeitungsanforderungen ein weiteres wichtiges Kriterium bei der Lieferantenauswahl dar. Auch Kriterien wie die Liefertreue, die technische Ausstattung und Innovationsfähigkeit, die finanzielle Stärke und Kosteneffizienz des Lieferanten werden in die Bewertung mit einbezogen. → **Nachhaltigkeit**

**HUGO BOSS verwendet vor allem Stoffe und Zutaten aus Europa**

Die Beschaffungsaktivitäten bei HUGO BOSS werden nach Rohware, Eigenfertigung, Lohnfertigung und Handelsware unterschieden. In den Bereich der Rohware fallen hauptsächlich Oberstoffe, aber auch Zutaten wie Innenfutter, Knöpfe, Garne oder Reißverschlüsse. Baumwolle, Wolle und Leder sind dabei die am häufigsten verwendeten Materialien. Das Unternehmen kauft den Großteil der benötigten Rohware bei Lieferanten aus Europa ein. Stoffe werden dabei vorrangig von langjährigen Partnern aus Italien bezogen.

Für die in Lohnfertigung gefertigten Produkte stellt HUGO BOSS den Lieferanten die zu verwendenden Stoffe und Zutaten sowie die Schnittmuster zur Verfügung. Es handelt sich dabei vor allem um solche Produktgruppen, die ein hohes Maß an Fertigungskompetenz und technischer Ausstattung voraussetzen wie beispielsweise Mäntel, Sakkos und Anzüge. HUGO BOSS arbeitet in diesem Bereich hauptsächlich mit Lieferanten in Osteuropa zusammen.

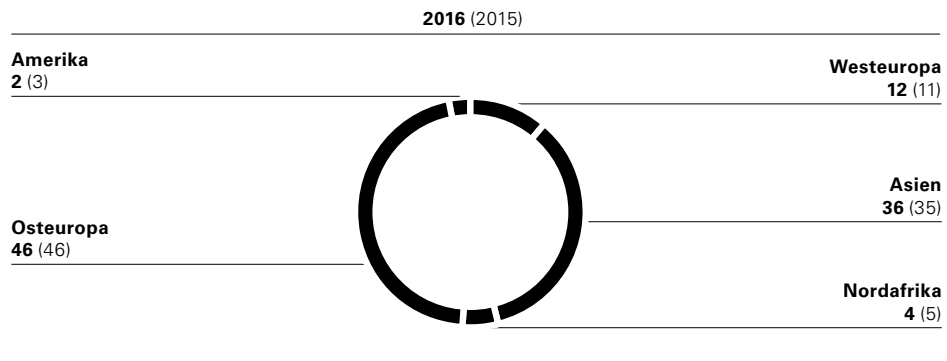
Im Bereich Handelsware werden vor allem Jeans, T-Shirts und Polohemden bezogen. Bei dieser Art der Beschaffung werden dem Lieferanten die Schnittmuster zur Verfügung gestellt, die Oberstoffe und Zutaten beschafft der Lieferant eigenständig. Die meisten Lieferanten bei dieser Art der Fertigung kommen aus Asien, Osteuropa und Nordafrika.

Die klassische Schuhkollektion wird in unternehmenseigenen Werken in Italien und Polen produziert. Die übrigen Produktkategorien im Bereich Schuhe sowie Lederaccessoires werden vorrangig von Handelspartnern aus Asien und Europa bezogen.

**Standort Izmir ist der größte eigene Produktionsstandort**

Osteuropa (inklusive der Türkei) ist mit einem Anteil von 46 % des wertmäßigen Beschaffungsvolumens weiterhin die wichtigste Beschaffungsregion des Konzerns (2015: 46 %). Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang das eigene Werk in Izmir, das 16 % des gesamten Beschaffungsvolumens ausmacht (2015: 15 %). 36 % der Produkte werden von externen Zulieferbetrieben aus Asien bezogen (2015: 35 %). In Asien selbst ist China bei Weitem das bedeutendste Lieferland. Der Rest der Ware stammt aus Westeuropa (12 %, 2015: 11 %), Nordafrika (4 %, 2015: 5 %) und Amerika (2 %, 2015: 3 %).

**02|20 REGIONALE VERTEILUNG DES BESCHAFFUNGS- UND PRODUKTIONSVOLUMENS** (in %)



Auch in seiner Beschaffung nutzt der Konzern die Potenziale der Digitalisierung. Im Produktionsbetrieb in Izmir wurden alle Fertigungslinien an ein zentrales IT-System angebunden. Die Produktion wird damit auf Produktebene in Echtzeit überwacht und gesteuert. Die Wartung des Maschinenparks erfolgt durch „Uber 4 Mechanics“. Dabei werden den Technikern automatisch Aufträge zugesendet, sortiert nach Dringlichkeit und unter Beachtung der individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Dadurch werden Aufträge deutlich schneller und effizienter abgearbeitet.

**Digitalisierung der Produktionsprozesse weiter vorangetrieben**

HUGO BOSS stellt höchste Anforderungen an die Qualität der verwendeten Materialien. Um dies sicherzustellen und auch Kundenfeedback bei der kontinuierlichen Verbesserung der Produkte mit einzubeziehen, findet einmal im Monat ein Round Table statt, um Produkte mit qualitativen Auffälligkeiten zu besprechen. Anwesend sind immer zwei Vorstandsmitglieder sowie die Produktverantwortlichen, um eine schnelle Entscheidungsfindung zu gewährleisten. Bei den „Quality Walks“ werden zufällig eine Reihe von Produkten ausgewählt und auf ihre Qualität untersucht. Dabei liegt der Fokus vor allem auf dem Austausch zwischen Vorstandsmitgliedern und Produktverantwortlichen, um ein einheitliches Qualitätsverständnis sicherzustellen.

**Kontinuierliche Qualitätsverbesserung von hoher Bedeutung**

Um zu gewährleisten, dass die in den Zulieferbetrieben umgesetzten Qualitätsprüfungen den HUGO BOSS Standards entsprechen, werden den Partnern standardisierte Qualitäts- und Verarbeitungshandbücher zur Verfügung gestellt, in denen die Anforderungen klar dokumentiert sind. Die wichtigsten qualitätsrelevanten Prozesse werden zudem in einem Prozesshandbuch beschrieben. Auch wird das Personal in den Produktionsbetrieben regelmäßig von HUGO BOSS-internen Mitarbeitern in den Bereichen Schnitttechnik, Produktionsmanagement und -technik geschult. Um Fertigungstoleranzen zu minimieren, ist der Fertigungsprozess, wo ökonomisch sinnvoll, zudem automatisiert. Die Einhaltung der Fertigungsstandards wird durch fest im Produktionsablauf installierte Kontrollen, die stets an bestimmten Arbeitsschritten innerhalb der Produktionslinie durchgeführt werden, sichergestellt. Neben den fest eingerichteten Kontrollstufen erfolgt die Überprüfung der anderen Arbeitsschritte durch regelmäßige Stichproben. Qualitätskriterien werden als fester Bestandteil in die halbjährliche Lieferantenbewertung einbezogen.

**Qualitätssicherung als integraler Teil des Produktionsprozesses**

## NACHHALTIGKEIT

HUGO BOSS hat den Anspruch, nachhaltig zu wirtschaften, und hat dies als festen Bestandteil in seine Unternehmensstrategie integriert. Das Unternehmen erkennt damit die ökonomischen, ökologischen und sozialen Folgen seines Handelns an und macht sie gleichzeitig zur Grundlage seines Geschäftserfolgs. Die Handlungsmaxime „Wir handeln verantwortungsvoll“ zielt darauf ab, Mehrwert zu schaffen – nicht nur für das Unternehmen und seine Aktionäre, sondern auch für seine Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner und die Gesellschaft. Die Kunden erwarten eine hohe Qualität der Produkte bei gleichzeitiger Einhaltung anspruchsvoller sozialer und ökologischer Standards. Indem HUGO BOSS diese Erwartungen gleichrangig behandelt, schafft das Unternehmen eine wesentliche Voraussetzung für Kundenloyalität und Innovationsfähigkeit. Gleichzeitig wird das Geschäftsmodell zukunftsorientiert weiterentwickelt, die Effizienz von Ressourcen und Abläufen entlang der Wertschöpfungskette optimiert und die eigenen Mitarbeiter langfristig im Unternehmen gefördert.

Die sechs Handlungsfelder **We, Umwelt, Mitarbeiter, Partner, Produkt und Gesellschaft** schaffen die Basis für die Nachhaltigkeitsstrategie von HUGO BOSS.

In allen Handlungsfeldern will sich der Konzern kontinuierlich verbessern und hat sich entsprechend ambitionierte Ziele gesetzt. Nachhaltigkeitsratings des Finanzmarkts fungieren für das Unternehmen als Indikatoren, mit denen die Umsetzung dieser Ziele und der Fortschritt des Unternehmens objektiv bewertet werden. 2016 wurde HUGO BOSS erstmals in den FTSE4Good-Index und erneut in den STOXX Global ESG Leaders Index aufgenommen. Nachhaltigkeitsaspekte bilden eine feste Komponente der mittelfristigen Managementvergütung. → **Vergütungsbericht**

### **We.** **„Gemeinsam Werte schaffen“**

HUGO BOSS strebt nach langfristig profitabilem Wachstum unter Berücksichtigung der Interessen seiner verschiedenen Anspruchsgruppen. Um deren Erwartungen rechtzeitig zu erkennen und zu verstehen, befindet sich das Unternehmen in regelmäßigem Dialog mit externen Stakeholdern. Entsprechende Erkenntnisse fließen auch in das unternehmerische Risiko- und Chancenmanagement ein und helfen, die gesetzten ethischen Grundsätze und den HUGO BOSS Verhaltenskodex (siehe [group.hugoboss.com](http://group.hugoboss.com)) weiterzuentwickeln.

Im Rahmen des kontinuierlichen Austauschs mit Stakeholdern wurde im Oktober 2016 erstmals eine internationale Stakeholder-Dialogveranstaltung in Bad Urach (Bad Urach Dialog) durchgeführt. Rund 20 Vertreter externer Anspruchsgruppen sowie interne Experten aus verschiedenen Fachbereichen nahmen gemeinsam mit Mark Langer, dem Vorstandsvorsitzenden der HUGO BOSS AG, an der Veranstaltung teil. Fokus des ersten Bad Urach Dialogs war es, relevanten Interessengruppen und Organisationen die Möglichkeit zu geben, ihre Wahrnehmungen und Sichtweisen zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens darzulegen. Zudem wurden in Kleingruppen die HUGO BOSS Materialitätsanalyse, die mögliche Zusammenarbeit mit Bündnissen oder Kooperationen mit Hochschulen sowie die bestehenden Kundenerwartungen diskutiert. Der offene Dialog bot wertvolle und konstruktive Anregungen zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie und soll im kommenden Jahr fortgeführt werden.



Eine intakte Umwelt ist die Existenzgrundlage für Mensch und Tier – ihr Schutz hat für HUGO BOSS eine hohe Priorität. Ziel des Umweltmanagements ist es, negative Umweltauswirkungen des Unternehmens zu verringern und positive Beiträge zum Erhalt der Artenvielfalt zu leisten. Dabei reichen die Einflussmöglichkeiten des Unternehmens vom Bau und Betrieb seiner Verwaltungsgebäude und Lager- und Produktionsstandorte bis zu dem Transport der Ware und deren Vertrieb. Ein detaillierter Umweltleitfaden (siehe group.hugoboss.com) des Unternehmens beschreibt die Grundsätze des Umweltschutzes in allen relevanten Funktionen. Durch den Einsatz intelligenter Gebäudekonzepte, umweltfreundlicher Technologien sowie optimierter Transportrouten verringert das Unternehmen seine Emissionen und leistet damit seinen Beitrag zum Klimaschutz.

Im vergangenen Geschäftsjahr lag der Schwerpunkt der Arbeit auf der Entwicklung eines neuen Store-Konzepts unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten, das im Herbst 2017 ausgerollt wird. Es formuliert Anforderungen an den nachhaltigen Bau und Betrieb von Stores und reicht von lokalem Sourcing über den Einbau nachhaltiger Materialien bis zum Energie- und Abfallmanagement. Daneben überprüft HUGO BOSS regelmäßig Potenziale zur Steigerung der Energieeffizienz der genutzten Betriebsgebäude. Bereits in der Planungsphase neuer Bauprojekte wird der Einsatz energieeffizienter Technologien berücksichtigt. Bei der Renovierung und dem Neubau von Betriebsgebäuden achtet das Unternehmen stets darauf, den Energieverbrauch und die damit verbundenen Emissionen über eigene umweltfreundliche Energieversorgungssysteme und energieeffiziente Technologien zu reduzieren. Seit längerem beziehen Standorte auch Energie aus erneuerbaren Quellen. Darüber hinaus strebt HUGO BOSS bei allen Neubauten eigener Betriebsimmobilien Nachhaltigkeitszertifizierungen an. Auch ist es Ziel des Unternehmens, die Umweltauswirkungen, die durch den Transport von den Produktionsstätten zu den Warenlagern entstehen, zu reduzieren. Hier nutzt HUGO BOSS optimierte Transportrouten, wie die kürzeren Seefrachtrouten über die Südhäfen oder die Zugstrecke direkt aus Asien nach Europa, um die Anzahl der Luftfrachtsendungen so gering wie möglich zu halten.

Als eines der führenden Unternehmen im gehobenen Premiumsegment des globalen Bekleidungsmarkts möchte HUGO BOSS seine Position im Wettbewerb um die qualifiziertesten Mitarbeiter stärken und ausbauen. Sie zu gewinnen, individuell weiterzuentwickeln, zielorientiert einzusetzen und langfristig an das Unternehmen zu binden, sind zentrale Ziele der Personalarbeit. Basis der Zusammenarbeit innerhalb einer wertebasierten Unternehmenskultur bei HUGO BOSS sind die Unternehmenswerte und der Verhaltenskodex. Er ist die Grundlage für ein rechtlich und ethisch einwandfreies Verhalten im unternehmerischen Alltag und ist daher für alle Mitarbeiter verbindlich.

Bei der Erreichung der Unternehmensziele spielen die Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Ihre Zufriedenheit mit HUGO BOSS als Arbeitgeber ist ein wichtiger Pfeiler der Personalstrategie und wird in regelmäßigen Abständen erhoben. Mitarbeiterbefragungen mit Great Place to Work® Deutschland (GPTW) sollen in den nächsten Jahren systematisch auf die internationalen Tochterunternehmen ausgerollt werden. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden GPTW-Umfragen in Deutschland, der Türkei, der Schweiz und ganz Asien umgesetzt. Damit wurden rund 9.000 Mitarbeiter erreicht. Die Beteiligung lag bei 80 % und die Gesamtzufriedenheit belief sich auf knapp über 70 % (Maximalwert: 100 %). Dieser Wert ist aufgrund der Ausweitung der Befragung auf weitere Tochterunternehmen nicht mit dem Wert der zuletzt

**Umwelt.**  
**„Natürliche Ressourcen  
bewahren“**

**Mitarbeiter.**  
**„Eine faire und  
verantwortungs-  
bewusste Kultur  
fördern“**

durchgeführten Befragung vergleichbar. Das Ergebnis liefert dem Unternehmen wichtige Hinweise über die Bedürfnisse der Mitarbeiter und das Management nimmt es als Ansporn, um diesen noch mehr gerecht zu werden.

Zu den 2016 fokussierten Zielen gehörte die Überarbeitung der weltweiten Regelungen zur betrieblichen Arbeitssicherheit mit dem Ziel, einen konzernweit einheitlichen Standard zu etablieren. Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements stehen den Mitarbeitern am Stammsitz jährliche Gesundheitstage, Sportangebote, ein Mental-Health-Programm, betriebsärztliche Beratung sowie Angebote zur Familienförderung zur Verfügung. Ähnliche Angebote gibt es auch an anderen großen Standorten, etwa in Coldrerio oder in Izmir. Für ihr Gesundheitsmanagement wurde die HUGO BOSS AG im Jahr 2016 beim Corporate Health Award mit „Exzellenz“ ausgezeichnet.

Im vergangenen Geschäftsjahr wurde das Angebot an Nachhaltigkeitstrainings erweitert, um den Mitarbeitern die Nachhaltigkeitsstrategie zu erläutern und die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens zu steigern. Unter anderem werden die Mitarbeiter in einem speziellen Sustainability Training zu den Handlungsfeldern „Produkte“ und „Partner“ für die Einhaltung der HUGO BOSS Sozialstandards und die Sicherstellung von schadstofffreien Produkten sensibilisiert. Einem ähnlichen Ziel dienten die im Oktober 2016 zum zweiten Mal durchgeführten Sustainability Days. Mit Vorträgen externer Experten, „Nachhaltigkeit zum Anfassen“ an interaktiven Ständen und mit vielfältigem Anschauungsmaterial wurden alle sechs Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie veranschaulicht.

**Partner.**  
**„Verantwortung**  
**gemeinsam**  
**realisieren“**

Als international produzierendes und wirtschaftendes Unternehmen sind nachhaltige Prozesse in der Beschaffung und in der Produktion von elementarer Bedeutung für HUGO BOSS. Mittels internationaler Standards treibt das Unternehmen Social Compliance und Umweltschutz in seiner globalen Lieferkette voran.

Die HUGO BOSS Sozialstandards (siehe [group.hugoboss.com](http://group.hugoboss.com)) sind ein fester Bestandteil der vertraglichen Regelungen in der Zusammenarbeit mit Lieferanten. Sie basieren auf den international anerkannten Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO) und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen. Mit ihnen verpflichten sich die Lieferanten zur Einhaltung nationaler Gesetze, Arbeitszeitbeschränkungen, menschenwürdiger sowie gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen, zum Verbot von Kinder-, Zwangsarbeit und Diskriminierung, zur Zahlung angemessener Löhne, zum Anspruch auf Koalitionsfreiheit und Tarifverhandlungen sowie zur Beachtung des Umweltschutzes. In Ländern ohne adäquate nationale Gesetzgebung in diesen Bereichen stellen die HUGO BOSS Sozialstandards den Mindeststandard dar.

Um die Einhaltung guter und sicherer Arbeits- und Sozialbedingungen bei den Partnerunternehmen sicherzustellen sowie um Standards in den Bereichen faire Vergütung, Umweltauswirkungen, Schadstoffmanagement und Arbeitssicherheit weiterzuentwickeln, ist HUGO BOSS Organisationen wie der Fair Labor Association (FLA), dem Bündnis für nachhaltige Textilien („Textilbündnis“) der deutschen Bundesregierung und dem Bangladesh Accord on Fire and Building Safety beigetreten.

Zusätzlich zum Engagement in externen Initiativen setzt das Unternehmen ein eigenes Social-Compliance-Programm um. So wird die Einhaltung der HUGO BOSS Sozialstandards durch regelmäßige Audits beim Lieferanten überprüft. Auch verpflichtet das Unternehmen seine Lieferanten, im Rahmen seiner Zusammenarbeit mit dem Global Social Compliance Programme (GSCP) Auskünfte zu umweltbezogenen Themen zu geben. Im Interesse langfristiger Partnerschaften will das Unternehmen mit solchen Audits und davon abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen seine Lieferanten darin unterstützen, sich im Hinblick auf international anerkannte Sozial- und Umweltstandards weiterzuentwickeln. Diesem Ziel dienen auch die im November 2016 zum vierten Mal durchgeführten Supplier Days mit dem Schwerpunkt „Sustainability & Value“. Mit 15 Lieferanten wurde diskutiert, mit welchen nachhaltigkeitsrelevanten Themen Mehrwert in der Lieferkette geschaffen werden kann. Die Gruppe arbeitet nun gemeinsam an Themen wie beispielsweise der Verwertung ungenutzter Rohware in der Produktion.

Als weiteren Teil der Vereinbarungen erhält HUGO BOSS von seinen Lieferanten eine Garantieverklärung zur Einhaltung der sogenannten Restricted Substances List (RSL). Die RSL regelt einerseits die Einhaltung einschlägiger nationaler Gesetze und Branchenstandards zur Verwendung von Chemikalien und enthält zum anderen Vorgaben zur Reduzierung anderer potenziell gesundheitsgefährdender Stoffe in Produkten und Produktionsprozessen. HUGO BOSS unterstützt diese Prävention aktiv durch umfangreiche Schadstofftests, die in akkreditierten Laboren durchgeführt werden und damit die Sicherheit und Qualität der Produkte gewährleisten. Zudem arbeitet HUGO BOSS gemeinsam mit seinen Partnern an einem Projekt zur Minimierung kritischer Substanzen im Produktionsprozess und Produktlebenszyklus.

HUGO BOSS nimmt seine Verantwortung entlang des gesamten Lebenszyklus seiner Produkte wahr. Die Kollektionen sollen nicht nur höchste Ansprüche an Qualität und Innovation erfüllen, sondern auch in ökologischer und gesundheitlicher Hinsicht unbedenklich sein.

**Produkt.**  
**„Ideen für morgen“**

Schon in der Designphase erfolgt die Auswahl der eingesetzten Materialien mit Blick auf deren Langlebigkeit. Wo möglich werden nachwachsende Rohstoffe verwendet. Ebenso liegt der Fokus auf der Optimierung des Materialeinsatzes und der Recycelbarkeit einzelner Komponenten. Für das kommende Geschäftsjahr ist zudem die Einführung von Produkten geplant, welche die höchsten Anforderungen hinsichtlich Nachhaltigkeit erfüllen. Hierbei wird das Ziel verfolgt, die fortschrittlichsten Produktlösungen im Hinblick auf Fertigungstechnologien und Nachhaltigkeitseigenschaften zu verwirklichen. Die Anregungen dieser zunächst in limitierter Stückzahl gefertigten Produkte sollen später auf das gesamte Produktspektrum ausstrahlen. Schon heute können die Designteams auf eine Datenbank zu ökologischen Aspekten von Materialien und Prozessen sowie auf computerbasierte Virtualisierungstechniken zurückgreifen, um physische Muster weiter zu reduzieren.

Der Tier- und Artenschutz ist ein zentraler Grundsatz der Produktverantwortung bei der Auswahl tierischer Produkte wie Leder, Fell und Wolle. HUGO BOSS lehnt Tierversuche ebenso wie nicht artgerechte Tierzucht- und Tierhaltungsmethoden ab. Das Unternehmen konzentriert sich auf Felle, die als Nebenprodukte aus der Lebensmittelherstellung hervorgehen. Auch verzichtet der Konzern auf den Einsatz von Zuchtpelzen, von Angorawolle und Daunen aus Lebendrupf. HUGO BOSS arbeitet zusätzlich an zukunftsweisenden Prozessabläufen. In diesem Zusammenhang steht das Unternehmen seit vielen Jahren im Dialog

mit Tierschutz- und Verbraucherschutzorganisationen. Das Engagement des Unternehmens für den Tierschutz wurde im November 2016 mit dem Corporate Consciousness Award der Humane Society of the United States (HSUS) ausgezeichnet.

Am 2016 offiziell vorgestellten Natural Capital Protocol hat HUGO BOSS als Pilotunternehmen mitgewirkt. Das Protokoll bietet ein standardisiertes Rahmenwerk zur Identifizierung und Messung der verschiedenen Umweltauswirkungen von Produkten. Die Anwendung des Natural Capital Protocols erlaubt es HUGO BOSS, Umweltauswirkungen (zum Beispiel Klimawandel, Wasser- und Bodenverschmutzung) in monetäre Werte zu übersetzen. Das Unternehmen ist nun in der Lage, die unterschiedlichen Umwelteinflüsse direkt miteinander zu vergleichen und die Faktoren mit dem größten Einfluss in den Lieferketten zu identifizieren.

**Gesellschaft.**  
**„Perspektiven fördern“**

Sich für die Gesellschaft einzubringen und einen konkreten Mehrwert für sie zu leisten, ist fester Bestandteil der unternehmerischen Verantwortung von HUGO BOSS. Die 2015 definierte Corporate-Citizenship-Strategie basiert auf der Vision, der Mission und den Werten von HUGO BOSS. Sie verfolgt das Ziel, Menschen auf ihrem persönlichen Lebensweg zu unterstützen und ihnen dabei zu helfen, ihre individuellen Erfolgspotenziale zu entfalten. Die Strategie basiert auf den drei Säulen Zugang zu Bildung, berufliche Förderung und kreative Förderung. Zu diesem Zweck arbeitet das Unternehmen mit externen Partnern zusammen und fördert das freiwillige Engagement seiner Mitarbeiter.

So verbinden HUGO BOSS langjährige Partnerschaften mit UNICEF, der Kinderschutzorganisation der Vereinten Nationen, deren Bildungsprojekte das Unternehmen seit vielen Jahren finanziell fördert. Am Standort Izmir in der Türkei bietet HUGO BOSS, in Zusammenarbeit mit der örtlichen Arbeitsagentur, ein Beschäftigungsprogramm für Frauen aus schwierigen wirtschaftlichen Verhältnissen an. In Partnerschaft mit der renommierten „Parsons The New School for Design“ in New York werden ferner gezielt junge Talente im Bereich Fashion Design in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt.

Die Förderung zeitgenössischer Kunst ist ebenfalls wichtiger Bestandteil des Engagements von HUGO BOSS. Sie gibt Menschen neue Impulse, fördert Toleranz und einen innovativen Geist. Seit knapp 20 Jahren ist zeitgenössische Kunst daher Teil der Unternehmenskultur. Das Unternehmen kooperiert hierfür mit Museen und renommierten Institutionen in den Bereichen Kunst und Design. Gefördert werden Projekte wie der 2013 ins Leben gerufene HUGO BOSS ASIA ART Award, in Zusammenarbeit mit dem Rockbund Art Museum in Shanghai, und lokale Gemeinschaftsprojekte wie das „Essen und Kunst“-Projekt der Kunstschule Filderstadt zur Förderung von Jugendlichen.

Darüber hinaus übernimmt das Unternehmen Verantwortung bei gesellschaftlichen Herausforderungen und leistet in besonderen Notsituationen Hilfe. Dazu gehört seit 2016 der Einsatz für Flüchtlinge im Raum Metzingen. HUGO BOSS hat sich 2016 der Integrationsinitiative der deutschen Wirtschaft „Wir zusammen“ angeschlossen und stellt eigene Praktikums-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze zur Verfügung. Zudem engagieren sich die Mitarbeiter in vom Unternehmen geförderten Deutschkursen und Integrationsangeboten.

Weitere detaillierte Erläuterungen zur Nachhaltigkeitsstrategie und zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens werden im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht und auf der Unternehmenswebsite [group.hugoboss.com](http://group.hugoboss.com) veröffentlicht.

KAPITEL

3

# Zusammen- gefasster Lagebericht

69 – 138

# Das Geschäfts- jahr

# ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT DAS GESCHÄFTSJAHR

71	<b>Gesamtwirtschaftliche Lage und Branchenentwicklung</b>
73	<b>Konzernertragslage</b>
84	<b>Vermögenslage</b>
86	<b>Finanzlage</b>
90	<b>Vergütungsbericht</b>
102	<b>Rechtliche Angaben</b>
105	<b>Risiko- und Chancenbericht</b>
128	<b>Nachtrags- und Prognosebericht</b>
134	<b>HUGO BOSS AG</b>
138	<b>Zusammenfassende Beurteilung des Vorstands zur wirtschaftlichen Lage des Konzerns</b>

# GESAMTWIRTSCHAFTLICHE LAGE UND BRANCHENENTWICKLUNG

## GESAMTWIRTSCHAFTLICHE LAGE

Das Wachstum der **Weltwirtschaft** fiel laut Schätzung des IWF im Jahr 2016 mit 3,1 % niedriger aus als zu Beginn des Jahres erwartet. Ursachen dafür waren hauptsächlich ein verhaltenerer Ausblick der Industrieländer infolge des Brexit-Votums und ein enttäuschend geringes Wachstum in den USA in der ersten Jahreshälfte. In einigen Schwellenländern sorgten steigende Rohstoffpreise in der zweiten Jahreshälfte für eine Verbesserung der Konjunkturindikatoren und auch in den USA beschleunigte sich das Wachstum.

**Weltwirtschaft  
wächst schwächer als  
im Vorjahr**

Die **europäische Wirtschaft** legte laut Schätzung des IWF im Jahr 2016 um 1,7 % zu. Belastet von den Folgen des Brexit-Votums lag das Wachstum damit allerdings leicht unter Vorjahresniveau. Eine expansive Geld- und Fiskalpolitik und der rückläufige Ölpreis unterstützten die wirtschaftliche Entwicklung. Zudem profitierte die Exportindustrie von der Abwertung des Euro. In Deutschland wurde die Wirtschaftsentwicklung von einem positiven Konsumklima unterstützt, das von einer niedrigen Arbeitslosenquote und Reallohnzuwächsen gekennzeichnet war. In Großbritannien wuchs die Wirtschaft weniger stark als im Vorjahr. Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Brexit-Votum belasteten, die Abwertung des britischen Pfund sorgte jedoch für positive Impulse.

**Brexit-Votum sorgt  
für Verunsicherung  
in Europa**

In den **USA** lag das Wirtschaftswachstum laut Schätzung des IWF mit 1,6 % deutlich unter Vorjahresniveau und den Erwartungen zu Jahresbeginn. Insbesondere niedrigere Investitionen im Energiesektor, die Aufwertung des US-Dollars und Unsicherheiten im Zusammenhang mit den Präsidentschaftswahlen belasteten das Wirtschaftswachstum. Positive Impulse kamen vom US-Arbeitsmarkt sowie von einem hohen Konsumentenvertrauen. Die vom neuen Präsidenten in Aussicht gestellten Steuersenkungen sowie geplante höhere Infrastrukturausgaben sorgten zuletzt für eine Verbesserung der Frühindikatoren. In Südamerika ging die Wirtschaftsleistung laut Schätzungen des IWF um 0,7 % zurück. Die Länder Südamerikas litten vor allem unter den niedrigen Rohstoffpreisen und einer hohen Staatsverschuldung. In Brasilien entwickelte sich die Wirtschaftsleistung vor allem aufgrund des Ölpreistrückgangs und politischer Unsicherheiten rückläufig.

**Deutliche Verlangsa-  
mung des Wirtschafts-  
wachstums in den USA**

In **Asien** schwächte sich das Wirtschaftswachstum auf 6,3 % ab, vor allem getrieben von einem geringeren Wachstum in China. Der zu Jahresbeginn befürchtete konjunkturelle Einbruch der Wirtschaft blieb allerdings aus. Das lag vor allem an der expansiven Geld- und Fiskalpolitik und dem daraus resultierenden Kreditwachstum sowie einer stabilen Inlandsnachfrage. Die Wirtschaft in Japan wuchs langsamer als im Vorjahr. Die japanische Notenbank weitete die expansive Geldpolitik weiter aus, um die Konjunktur zu unterstützen. Einige Frühindikatoren verbesserten sich zuletzt wieder, was vor allem daran lag, dass sich die Aufwertung des Yen nicht weiter fortsetzte.

**Befürchteter  
Konjunktureenbruch in  
China bleibt aus**

## BRANCHENENTWICKLUNG

### Rückläufige Branchenentwicklung im Jahr 2016

Der Branchenverband Altagamma und die Unternehmensberatung Bain & Company schätzen, dass die Umsätze der Premium- und Luxusgüterbranche insgesamt im Jahr 2016 leicht zurückgegangen sind. Ohne Währungseffekte blieb das Niveau gegenüber dem Vorjahr stabil. Das Segment der Luxusbekleidung entwickelte sich unterdurchschnittlich und schrumpfte um 4 %. Die Branche konnte damit nicht vom allgemein positiven Konsumklima profitieren. Auf vergleichbarer Fläche entwickelten sich die Umsätze vieler Bekleidungsunternehmen rückläufig und belasteten damit die Profitabilität. Die Expansion in neue Verkaufsflächen wurde gegenüber den Vorjahren reduziert, um den niedrigeren Wachstumsraten Rechnung zu tragen. Zusätzlich belasteten die Angst vor Terrorismus und das rabattintensive Umfeld in den USA die Entwicklung der Branche. Das Geschäft mit Touristen schwächte sich insbesondere in Europa ab und sorgte für eine regionale Umsatzverschiebung.

### Geringes Branchen- wachstum in Europa

Laut Schätzungen von Altagamma und Bain & Company wuchs die Premium- und Luxusgüterbranche in **Europa** währungsbereinigt um 1 % und damit deutlich niedriger als im Vorjahr. Das Geschäft mit asiatischen Touristen entwickelte sich insbesondere in Deutschland, Frankreich und den Beneluxstaaten rückläufig. Großbritannien profitierte hingegen von positiven Tourismuseffekten durch die Abwertung des britischen Pfunds, konnte damit aber die Rückgänge in anderen europäischen Ländern nicht ausgleichen. In Deutschland und anderen westeuropäischen Ländern belastete zusätzlich eine schwache lokale Nachfrage das Geschäft. Im Gegensatz dazu profitierten insbesondere südeuropäische Länder von einem gestiegenen Konsumentenvertrauen.

### Hohe Rabattintensität belastet Marktentwick- lung in den USA

Die Premium- und Luxusgüterbranche in **Amerika** entwickelte sich laut Schätzungen von Altagamma und Bain & Company währungsbereinigt um 2 % rückläufig. Damit konnte die Branche nicht wie andere Industrien vom positiven Konsumklima profitieren. Das rabattintensive Umfeld im Großhandelsbereich setzte sich auch im Jahr 2016 weiter fort. Die Bekleidungsindustrie reagierte darauf vielfach mit einer Einschränkung der Distribution in diesem Vertriebskanal. Zusätzlich belasteten der starke US-Dollar und der Rückgang des Geschäfts mit Touristen die Entwicklung in der Region. Die Entwicklung in Kanada war solide, schwächte sich aber in der zweiten Jahreshälfte ab. In Südamerika profitierten Länder wie Brasilien und Mexiko von einer Wiederbelebung der lokalen Nachfrage.

### Erholung in China unterstützt Branchen- entwicklung in Asien

Die Branchenentwicklung in **Asien** verlief im Jahr 2016 regional uneinheitlich. Während China laut Schätzungen von Altagamma und Bain & Company währungsbereinigt um 4 % wuchs, entwickelten sich die meisten anderen Märkte stabil oder leicht rückläufig. In China sorgte ein Wiedererstarren der lokalen Nachfrage infolge von Preisanpassungen und strengeren Zollkontrollen im Jahresverlauf für positive Impulse. Das Geschäft in Hongkong und Macau war weiterhin von einem schwierigen Marktumfeld und einer rückläufigen Nachfrage von Seiten der Touristen geprägt. In Japan litt die Branche unter der Aufwertung des Yen sowie einer schwächeren lokalen Nachfrage. Südkorea profitierte hingegen von einer starken lokalen Nachfrage sowie positiven Tourismuseffekten aus China.



## KONZERNERTRAGSLAGE

Der Konzern hat im Geschäftsjahr 2016 Maßnahmen ergriffen, um zukünftig auf einen **nachhaltig profitablen Wachstumskurs** zurückzukehren. Im Jahr 2016 konzentrierten sich diese Maßnahmen insbesondere auf die Verbesserung seiner Marktposition in den USA und Asien, die Erzielung operativer Kosteneinsparungen sowie die Sicherstellung einer nachhaltig profitablen Ausrichtung des Storenetzes.

### Maßnahmenprogramm zur Rückkehr auf profita- blen Wachstumskurs

So adressierte HUGO BOSS die von einer hohen Rabattintensität geprägte Marktlage in Amerika mit Einschränkungen und weiteren Maßnahmen zur Aufwertung der Distribution der Kernmarke BOSS im dortigen Großhandelsgeschäft. Verbunden mit der konsequenten Ausrichtung des Produktangebots auf die Bedürfnisse der Kunden und verstärkten Kommunikationsaktivitäten vor allem in digitalen Kanälen soll so die Begehrlichkeit der Marke wieder gesteigert werden. In China und weiteren vergleichsweise kleineren asiatischen Märkten wurden die Verkaufspreise mit der Frühjahrskollektion 2016 stärker an das Preisgefüge im Rest der Welt angepasst, um die Kundennachfrage zu stimulieren.

Operative Kosteneinsparungen im Gemeinkostenbereich sowie aus der Nachverhandlung von Mietverträgen im eigenen Einzelhandel dienten im Jahr 2016 der Verbesserung der Kosteneffizienz. Darüber hinaus sorgten der Wegfall von Aufwendungen im Zusammenhang mit einmaligen Investitionsmaßnahmen im Vorjahr, eine geringere Expansion des eigenen Einzelhandels sowie eine strikte Fokussierung auf Projekte mit dem größten positiven Beitrag zum Unternehmenswert für eine Verringerung der Investitionsaufwendungen im abgelaufenen Geschäftsjahr.

HUGO BOSS hat darüber hinaus solche Stores, die den Renditeerwartungen des Unternehmens in der Vergangenheit nicht entsprochen haben, einer tiefgehenden Überprüfung unterzogen. Im Ergebnis hat sich HUGO BOSS im Rahmen des Maßnahmenprogramms bereits im zweiten Quartal 2016 entschlossen, bis zum Ende des Jahres 2017 rund 20 freistehende Geschäfte zu schließen. Zum 31. Dezember 2016 waren vier dieser Schließungen bereits vollzogen. HUGO BOSS erwartet aus den Schließungen einen positiven Ergebniseffekt im Jahr 2017 und darüber hinaus. Im Geschäftsjahr 2016 ergaben sich allerdings Aufwendungen in Höhe von 48 Mio. EUR, die im Posten „sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge“ ausgewiesen sind. Die Aufwendungen beinhalten Rückstellungen und Wertminderungen im Zusammenhang mit geplanten Schließungen sowie bereits erfolgte Abstandszahlungen an Vermieter.

## UMSATZLAGE

Im Geschäftsjahr 2016 erzielte HUGO BOSS einen Konzernumsatz in Höhe von 2.693 Mio. EUR. Damit lag der Umsatz in Konzernwährung um 4 % unter dem Niveau des Vorjahres (2015: 2.809 Mio. EUR). Währungseffekte hatten dabei im Berichtszeitraum einen negativen Einfluss auf die Konzernumsatzentwicklung. So verzeichnete HUGO BOSS im abgelaufenen Geschäftsjahr in lokalen Währungen einen Umsatzrückgang von 2 % gegenüber dem Vorjahr.

## UMSATZ NACH REGIONEN

### 03|01 UMSATZ NACH REGIONEN (in Mio. EUR)

	2016	In % des Umsatzes	2015	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs-bereinigte Veränderung in %
Europa <sup>1</sup>	1.660,0	61	1.683,2	60	-1	1
Amerika	581,9	22	670,5	24	-13	-12
Asien/Pazifik	381,5	14	392,9	14	-3	-2
Lizenzen	69,4	3	62,1	2	12	12
<b>GESAMT</b>	<b>2.692,8</b>	<b>100</b>	<b>2.808,7</b>	<b>100</b>	<b>-4</b>	<b>-2</b>

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

### Regional uneinheitliche Umsatzentwicklung

Im Geschäftsjahr 2016 entwickelten sich die Umsätze auf währungsbereinigter Basis regional uneinheitlich. Die **Region Europa** inklusive Naher Osten und Afrika verzeichnete eine leicht positive Umsatzentwicklung. Zuwächse in Großbritannien konnten dabei leichte Umsatzrückgänge in Deutschland und Frankreich ausgleichen. Aufgrund einer negativen Umsatzentwicklung in den USA verzeichnete die **Region Amerika** einen deutlichen Rückgang. Die **Region Asien/Pazifik** verzeichnete einen leichten Umsatzrückgang. Einer rückläufigen Marktentwicklung in Hongkong und Macau stand hierbei eine positive Umsatzentwicklung in China gegenüber.

→ Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente

## UMSATZ NACH VERTRIEBSKANÄLEN

### 03|02 UMSATZ NACH VERTRIEBSKANÄLEN (in Mio. EUR)

	2016	In % des Umsatzes	2015	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs-bereinigte Veränderung in %
Konzerneigener Einzelhandel	1.677,1	62	1.688,8	60	-1	2
DOS	1.078,1	40	1.095,2	39	-2	1
Outlet	523,5	19	511,0	18	2	4
Online	75,5	3	82,6	3	-9	-6
Großhandel	946,3	35	1.057,8	38	-11	-9
Lizenzen	69,4	3	62,1	2	12	12
<b>GESAMT</b>	<b>2.692,8</b>	<b>100</b>	<b>2.808,7</b>	<b>100</b>	<b>-4</b>	<b>-2</b>

### Konzerneigener Einzelhandel wächst währungsbereinigt um 2%

Der **konzerneigene Einzelhandel (Retail)** legte auch im Geschäftsjahr 2016 währungsbereinigt zu. Somit stieg auch der Anteil des konzerneigenen Einzelhandels am Konzernumsatz. Der Ausbau eigener Einzelhandelsaktivitäten mittels Neueröffnungen und Übernahmen führte im Berichtszeitraum zu einem Umsatzanstieg. Auf vergleichbarer Fläche, also unter Einbezug vor dem 31. Dezember 2014 eröffneter oder übernommener Einzelhandelsflächen, lagen die Umsätze im konzerneigenen Einzelhandel in Konzernwährung 8 % unter dem Niveau der Vergleichsperiode. Währungsbereinigt betrug der Rückgang 6 %.

Die Umsätze im **Großhandelskanal** entwickelten sich im Geschäftsjahr 2016 in Berichtswährung und in lokalen Währungen rückläufig. Der Auftragseingang und folglich der Anteil des Großhandelskanals am Konzernumsatz verminderte sich im Geschäftsjahr 2016. Maßgeblich für diese Entwicklung waren die global verhaltene Nachfrage der Handelspartner sowie die Maßnahmen zur Aufwertung der Distribution im amerikanischen Großhandelsgeschäft. Zusätzlich sorgten Übernahmen bisher durch Großhandelspartner geführter Verkaufsflächen für eine Umsatzverschiebung vom Großhandelsgeschäft hin zum konzernerneigenen Einzelhandel.

**Währungsbereinigter  
Umsatzrückgang  
im Großhandelskanal**

Der Umsatz im **Lizenzgeschäft** erhöhte sich im Geschäftsjahr 2016 sowohl in Konzernwährung wie auch in lokaler Währung. Der Anteil des Lizenzgeschäfts am Konzernumsatz erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr leicht. So konnten insbesondere bei den Lizenzeinnahmen für Düfte zweistellige Umsatzsteigerungen verzeichnet werden.

**Lizenzgeschäft  
wächst um 12%**

## UMSATZ NACH MARKEN UND MARKENLINIEN

### 03|03 UMSATZ NACH MARKEN UND MARKENLINIEN (in Mio. EUR)

	2016	In % des Umsatzes	2015	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
BOSS	1.746,1	65	2.012,0	72	-13	-11
BOSS Green	341,5	13	267,9	9	27	32
BOSS Orange	225,3	8	241,5	9	-7	-5
HUGO	379,9	14	287,3	10	32	34
<b>GESAMT</b>	<b>2.692,8</b>	<b>100</b>	<b>2.808,7</b>	<b>100</b>	<b>-4</b>	<b>-2</b>

Die Umsatzentwicklung des Konzerns wurde im Geschäftsjahr 2016 von Rückgängen bei der Kernmarke BOSS negativ beeinflusst. Diese standen vor allem im Zusammenhang mit Einschränkungen in der Distribution im Großhandelsgeschäft, vor allem in den USA. Die Umsätze von BOSS Green und HUGO wuchsen hingegen deutlich zweistellig. BOSS Orange entwickelte sich trotz Umsatzsteigerungen im Großhandelsgeschäft rückläufig.

**HUGO und BOSS Green  
mit hohen zweistelligen  
Umsatzzuwächsen**

## UMSATZ HERREN- UND DAMENMODE

### 03|04 UMSATZ HERREN- UND DAMENMODE (in Mio. EUR)

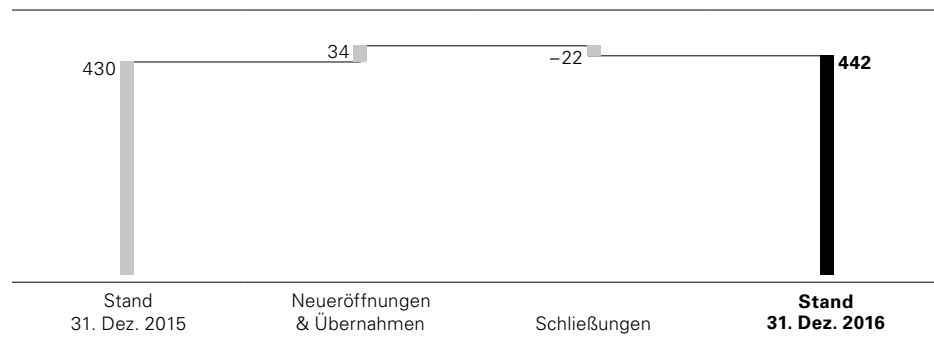
	2016	In % des Umsatzes	2015	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
Herrenmode	2.393,6	89	2.501,0	89	-4	-2
Damenmode	299,2	11	307,7	11	-3	-1
<b>GESAMT</b>	<b>2.692,8</b>	<b>100</b>	<b>2.808,7</b>	<b>100</b>	<b>-4</b>	<b>-2</b>

**Netzwerk freistehender Einzelhandelsgeschäfte wächst 2016 um netto 12 Geschäfte**

### ANZAHL KONZERNEIGENER EINZELHANDELSGESCHÄFTE

Im Geschäftsjahr 2016 erhöhte sich die Anzahl der konzerneigenen **freistehenden Einzelhandelsgeschäfte** um netto 12 auf 442 (2015: 430).

03|05 ANZAHL KONZERNEIGENER FREISTEHENDER EINZELHANDELSGESCHÄFTE



Zur Flächenexpansion trug neben 26 organischen Neueröffnungen auch die Übernahme von acht bisher von Franchisepartnern betriebenen freistehenden Einzelhandelsgeschäften bei. Der Fokus der Expansion lag dabei auf den Regionen Europa und Asien/Pazifik. Dem gegenüber standen 22 Schließungen von freistehenden Einzelhandelsgeschäften. In den meisten Fällen nutzte der Konzern dabei auslaufende Mietverträge.

Unter Einbezug von Shop-in-Shops und Outlets stieg die **Gesamtverkaufsfläche** der eigenen Einzelhandelsgeschäfte um 1 % auf rund 154.000 Quadratmeter (31. Dezember 2015: 152.000 Quadratmeter). Im Geschäftsjahr 2016 belief sich somit die **Flächenproduktivität** im konzerneigenen Einzelhandel auf rund 10.900 EUR pro Quadratmeter (2015: 11.500 EUR pro Quadratmeter).

## ERTRAGSLAGE

### 03|06 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (in Mio. EUR)

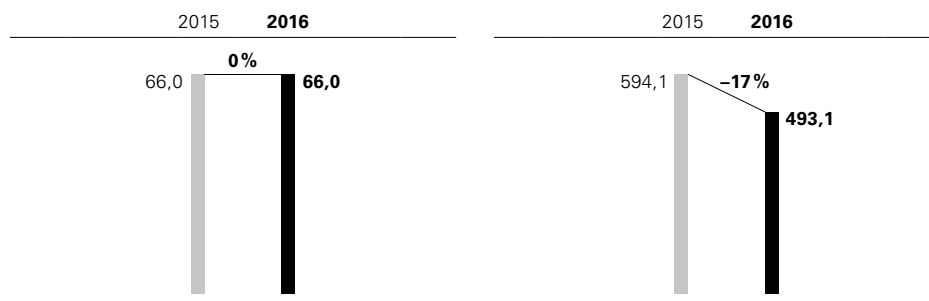
	2016	In % des Umsatzes	2015	In % des Umsatzes	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>2.692,8</b>	<b>100,0</b>	<b>2.808,7</b>	<b>100,0</b>	<b>-4</b>
Umsatzkosten	-915,3	-34,0	-955,9	-34,0	4
<b>Rohertrag</b>	<b>1.777,5</b>	<b>66,0</b>	<b>1.852,8</b>	<b>66,0</b>	<b>-4</b>
Vertriebs- und Marketingaufwendungen	-1.175,5	-43,6	-1.136,6	-40,5	-3
Verwaltungsaufwendungen	-271,8	-10,1	-264,3	-9,4	-3
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge	-66,7	-2,5	-4,2	-0,2	<-100
<b>EBIT</b>	<b>263,5</b>	<b>9,8</b>	<b>447,7</b>	<b>15,9</b>	<b>-41</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-7,9</b>	<b>-0,3</b>	<b>-27,7</b>	<b>-1,0</b>	<b>72</b>
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>255,6</b>	<b>9,5</b>	<b>420,0</b>	<b>14,9</b>	<b>-39</b>
Ertragsteuern	-62,0	-2,3	-100,6	-3,5	38
<b>Konzernergebnis</b>	<b>193,6</b>	<b>7,2</b>	<b>319,4</b>	<b>11,4</b>	<b>-39</b>
<b>Ergebnis je Aktie (in EUR)<sup>1</sup></b>	<b>2,80</b>		<b>4,63</b>		<b>-40</b>
<b>EBITDA</b>	<b>432,7</b>	<b>16,1</b>	<b>589,9</b>	<b>21,0</b>	<b>-27</b>
EBITDA-relevante Sondereffekte	-60,4	-2,2	-4,2	-0,2	<-100
<b>EBITDA vor Sondereffekten</b>	<b>493,1</b>	<b>18,3</b>	<b>594,1</b>	<b>21,2</b>	<b>-17</b>
<b>Ertragsteuerquote in %</b>	<b>24</b>		<b>24</b>		

<sup>1</sup>Verwässertes und unverwässertes Ergebnis je Aktie.

**Stabile Entwicklung der  
Rohhertragsmarge**

Die **Rohhertragsmarge** lag mit 66,0 % im Geschäftsjahr 2016 auf Vorjahresniveau. Positive Effekte aufgrund des steigenden Umsatzanteils im konzerneigenen Einzelhandel, in dem HUGO BOSS eine höhere Rohhertragsmarge als im Großhandelskanal erzielt, wurden durch die mit der Frühjahrskollektion 2016 vorgenommene Reduzierung der Verkaufspreise in Asien, sowie negative Effekte aus der Bestandsbewertung kompensiert. Der Umfang von Rabatten blieb trotz eines von hohen Preisabschriften geprägten Marktumfelds im Vorjahresvergleich nahezu unverändert.

**03|07 ENTWICKLUNG ROHERTRAGSMARGE UND EBITDA VOR SONDEREFFEKTEN**  
(Rohhertragsmarge in %) (EBITDA vor Sondereffekten in Mio. EUR)



**Ausbau des eigenen  
Einzelhandels  
bedingt höhere  
Vertriebsaufwendungen**

Die **Vertriebs- und Marketingaufwendungen** lagen im Geschäftsjahr 2016 über dem Wert des Vorjahres. Vor allem aufgrund der rückläufigen Umsatzentwicklung erhöhten sich die Vertriebs- und Marketingaufwendungen relativ zum Umsatz von 40,5 % auf 43,6 %. Insbesondere der Ausbau des konzerneigenen Einzelhandels trug zu einem Anstieg der Vertriebsaufwendungen im Berichtszeitraum um 6 % bei. Im Verhältnis zum Umsatz lagen die Vertriebsaufwendungen bei 34,2 % (2015: 31,1 %). Die Marketingaufwendungen entwickelten sich gegenüber dem Vorjahreszeitraum annähernd stabil und lagen im Verhältnis zum Umsatz mit 6,7 % leicht unter Vorjahresniveau (2015: 6,8 %). Die Aufwendungen für Logistik stiegen im Vorjahresvergleich um 1 % und lagen relativ zum Umsatz mit 2,8 % über dem Vorjahresniveau (2015: 2,6 %). Ursächlich hierfür waren im Wesentlichen Aufwendungen im Zusammenhang mit dem im Frühsommer erfolgten Insourcing der Auftragsabwicklung im europäischen Online-Geschäft. → **Konzernanhang, Textziffer 2**

**Leichter Anstieg des  
Verwaltungsaufwands**

Die **Verwaltungsaufwendungen** lagen im abgelaufenen Geschäftsjahr 2016 mit 3 % über dem Vorjahresniveau. Der Anstieg der Aufwendungen der allgemeinen Verwaltung konnte aufgrund der initiierten Maßnahmen im Geschäftsjahr 2016 begrenzt werden. Im Verhältnis zum Umsatz lagen diese mit 7,7 % über dem Niveau des Vergleichszeitraums (2015: 7,1 %). Die im Rahmen der Kollektionserstellung anfallenden Forschungs- und Entwicklungskosten sanken im Vorjahresvergleich um 1 % und lagen im Verhältnis zum Umsatz mit 2,4 % leicht über dem Vorjahresniveau (2015: 2,3 %). → **Konzernanhang, Textziffer 3**

Der sich aus den **sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträgen** ergebende Nettoaufwand betrug 67 Mio. EUR (2015: 4 Mio. EUR). Aufwendungen ergaben sich hierbei insbesondere im Zusammenhang mit der Entscheidung, weltweit rund 20 freistehende Einzelhandelsgeschäfte zu schließen, die in der Vergangenheit einen wesentlichen negativen Effekt auf das Ergebnis im eigenen Einzelhandel hatten. Der sich aus der Bildung von Rückstellungen insbesondere für Abstandszahlungen gegenüber Vermietern oder Erfüllung des Mietvertrags mit Untervermietung unter Mietpreis sowie bereits geleisteten Zahlungen ergebende Aufwand belief sich auf 42 Mio. EUR und entfiel vorwiegend auf die Region Asien/Pazifik. Im Zusammenhang mit den Schließungen ergaben sich zudem Wertminderungen auf Storeausstattungen in Höhe von 6 Mio. EUR, vorwiegend in den Regionen Asien und Europa. Sonstige betriebliche Aufwendungen in Höhe von 11 Mio. EUR entstanden im Berichtszeitraum aus den Veränderungen im Vorstand. Weitere sonstige betriebliche Aufwendungen ergaben sich aus organisatorischen Änderungen in den Regionen.

→ Konzernanhang, Textziffer 4

Der Rückgang des **EBITDA vor Sondereffekten** ist im Wesentlichen auf die rückläufige Umsatzentwicklung zurückzuführen. Diese führte ebenso zu einem Rückgang des **EBIT** und des **EBITDA**. Maßnahmen zur Verbesserung der Kosteneffizienz begrenzten dabei den Kostenanstieg. Mit 18,3 % lag die **bereinigte EBITDA-Marge** um 290 Basispunkte unter dem Vorjahresniveau (2015: 21,2 %). Die **Abschreibungen** lagen aufgrund der höheren Investitionstätigkeit im Vorjahr sowie gestiegener Wertminderungen auf Sachanlagen für eigene Einzelhandelsgeschäfte mit 169 Mio. EUR um 19 % über dem Niveau der Vergleichsperiode (2015: 142 Mio. EUR).

**Rückgang des EBITDA  
vor Sondereffekten  
um 17 %**

Das **Finanzergebnis** als Nettoaufwand der Positionen Zinsergebnis und übrige Finanzposten verbesserte sich im Geschäftsjahr 2016. Ursächlich hierfür waren sowohl deutlich geringere Wechselkurseffekte als auch Einsparungen im Zinsaufwand aufgrund der verbesserten Konditionen des im vierten Quartal des Geschäftsjahres 2015 refinanzierten Konsortialkredits.

→ Konzernanhang, Textziffer 5

**Geringere Wechsel-  
kurseffekte entlasten  
das Finanzergebnis**

Mit 24 % lag die **Konzernsteuerquote** auf dem Niveau des Vorjahres (2015: 24 %). Die aus der regional unterschiedlichen Entwicklung resultierenden Ergebnisanteile der inländischen und ausländischen Gesellschaften des HUGO BOSS Konzerns wirkten sich im Geschäftsjahr 2016 neutral auf die Konzernsteuerquote aus. Auch das **Konzernergebnis** des Geschäftsjahres 2016 lag somit unter dem Vorjahreswert.

**Stabile  
Konzernsteuerquote**

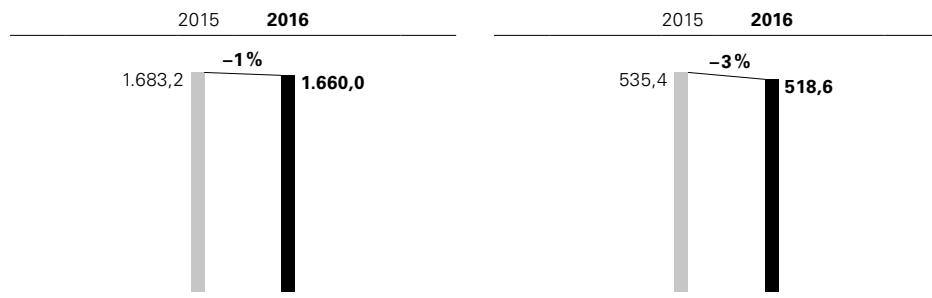
## UMSATZ- UND ERTRAGSENTWICKLUNG DER GESCHÄFTSSEGMENTE

### EUROPA

#### 03|08 ENTWICKLUNG UMSATZ UND ERGEBNIS EUROPA

(Umsatz in Mio. EUR)

(Ergebnisentwicklung in Mio. EUR)



#### Währungsbereinigter Anstieg des konzern- eigenen Einzelhandels

Die Umsätze im **konzerneigenen Einzelhandel** erhöhten sich in der Region Europa im abgelaufenen Geschäftsjahr leicht auf 957 Mio. EUR (2015: 956 Mio. EUR). Dies entspricht einem Anstieg von 4 % in lokalen Währungen. Zu dieser positiven Entwicklung trug insbesondere die fortgesetzte Flächenexpansion bei. Der Umsatz mit Kunden des **Großhandels** reduzierte sich in Berichtswährung um 3 % auf 703 Mio. EUR (2015: 727 Mio. EUR). Währungsbereinigt ging der Umsatz um 1 % zurück.

#### Großbritannien weiterhin der am stärksten wachsende Kernmarkt innerhalb der Region

Der Umsatz in **Deutschland** lag mit 448 Mio. EUR um 4 % unter dem Niveau des Vorjahres (2015: 465 Mio. EUR). In einem schwierigen Branchenumfeld entwickelten sich sowohl der konzerneigene Einzelhandel als auch das Großhandelsgeschäft rückläufig. In **Großbritannien** verzeichneten sowohl der konzerneigene Einzelhandel als auch das Geschäft mit Großhandelspartnern Umsatzzuwächse. So lag der Umsatz in Großbritannien in Berichtswährung mit 317 Mio. EUR zwar um 4 % unter dem Wert des Vorjahrs (2015: 332 Mio. EUR). Dafür verantwortlich war die Abwertung des britischen Pfunds gegenüber dem Euro. In lokaler Währung konnte jedoch ein Umsatzanstieg von 8 % erzielt werden. In **Frankreich** lag der Umsatz mit 173 Mio. EUR um 3 % unter dem Vorjahresniveau (2015: 179 Mio. EUR). Wachstum im konzerneigenen Einzelhandel konnte die rückläufige Entwicklung im Großhandel in diesem Markt nicht kompensieren. In den **Beneluxstaaten** lagen die Umsätze mit 131 Mio. EUR um 8 % unter dem Niveau des Vorjahres (2015: 141 Mio. EUR). Sowohl die fortgesetzte Konsolidierung im Großhandelsgeschäft als auch die negative Entwicklung im konzerneigenen Einzelhandel trugen hierzu bei.

#### Segmentergebnis leicht unter Vorjahresniveau

Das **Segmentergebnis** der Region Europa lag mit 519 Mio. EUR um 3 % unter dem Niveau des Vorjahres (2015: 535 Mio. EUR). Ursächlich für diese Entwicklung waren höhere Vertriebs- und Marketingaufwendungen, insbesondere in Zusammenhang mit dem konzerneigenen Einzelhandel. Die bereinigte EBITDA-Marge lag mit 31,2 % um 60 Basispunkte unter dem Vorjahresniveau (2015: 31,8 %).

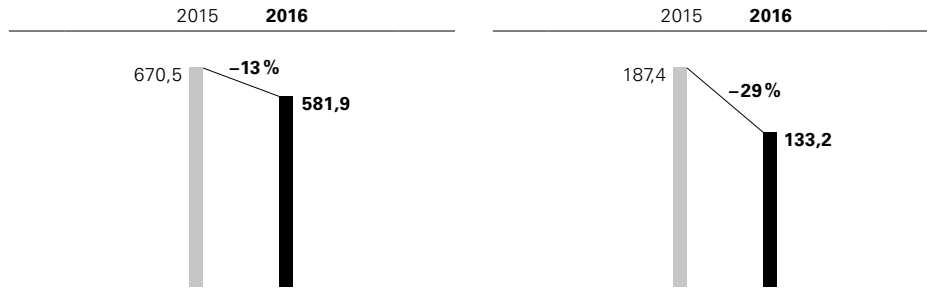


## AMERIKA

### 03|09 ENTWICKLUNG UMSATZ UND ERGEBNIS AMERIKA

(Umsatz in Mio. EUR)

(Ergebnisentwicklung in Mio. EUR)



Der Umsatz im **konzerneigenen Einzelhandel** ging im Geschäftsjahr 2016 um 4 % auf 374 Mio. EUR zurück (2015: 391 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Rückgang von 3 %. Im **Großhandelskanal** wurden im gleichen Zeitraum 208 Mio. EUR umgesetzt (2015: 279 Mio. EUR). Der Umsatz in diesem Absatzkanal reduzierte sich in Konzernwährung um 25 % und in lokalen Währungen um 24 %. Eine selektivere Distribution, insbesondere der Kernmarke BOSS, eine rückläufige Nachfrage der Großhandelspartner und Übernahmen von Shop-in-Shops trugen zu dieser Entwicklung bei.

**Währungsbereinigter Umsatzrückgang von 3 % im konzerneigenen Einzelhandel**

In den **USA** sank der Umsatz sowohl in Berichtswährung als auch in lokaler Währung um 17 % und summierte sich nach Ablauf der zwölf Monate auf 440 Mio. EUR (2015: 530 Mio. EUR). Maßgeblich für diese Entwicklung waren rückläufige Umsätze sowohl im konzerneigenen Einzelhandelsgeschäft als auch im Großhandelsgeschäft. Die Umsätze in **Kanada** lagen in Berichtswährung mit 75 Mio. EUR 4 % unter dem Niveau des Vorjahres (2015: 78 Mio. EUR). Auch währungsbereinigt ging der Umsatz in diesem Markt um 1 % zurück. Die positive Umsatzentwicklung im konzerneigenen Einzelhandel konnte die zweistelligen Umsatzrückgänge im Großhandelskanal nicht kompensieren. In **Mittel- und Südamerika** stiegen die Umsätze in Berichtswährung um 7 % auf 67 Mio. EUR (2015: 63 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 23 %. Diese positive Entwicklung wurde sowohl durch Übernahmen im Zuge der Expansion des konzerneigenen Einzelhandels im Geschäftsjahr 2015 als auch durch deutliche Umsatzzunahmen auf vergleichbarer Fläche gestützt.

**Rückläufige Umsatzentwicklung in den USA**

Das **Segmentergebnis** der Region Amerika lag mit 133 Mio. EUR um 29 % unter dem Niveau des Vorjahres (2015: 187 Mio. EUR). Ursächlich hierfür war die rückläufige Umsatzentwicklung in den USA. Die bereinigte EBITDA-Marge lag in dieser Region mit 22,9 % um 510 Basispunkte unter der des Vorjahres (2015: 28,0 %).

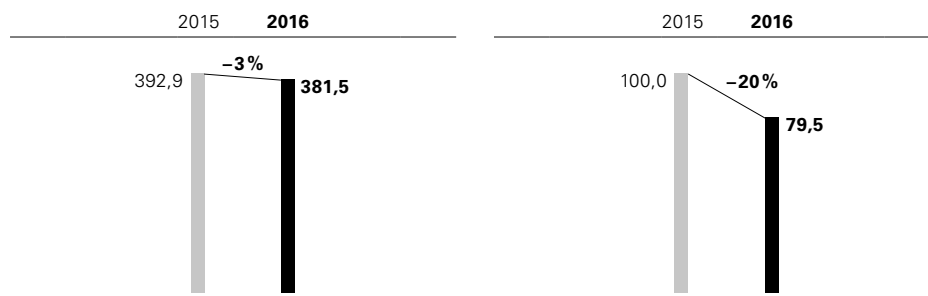
**Umsatzentwicklung in den USA belastet das Segmentergebnis**

## ASIEN/PAZIFIK

### 03|10 ENTWICKLUNG UMSATZ UND ERGEBNIS ASIEN/PAZIFIK

(Umsatz in Mio. EUR)

(Ergebnisentwicklung in Mio. EUR)



#### Konzerneigener Einzelhandel legt um 3 % zu

Im **konzerneigenen Einzelhandel** verzeichnete die Region einen Umsatzanstieg in Berichtswährung von 2 % auf 347 Mio. EUR (2015: 341 Mio. EUR). In lokalen Währungen entspricht dies einem Wachstum von 3 % gegenüber dem Vorjahr. Der Umsatz mit Kunden des **Großhandels** lag hingegen in Konzernwährung und in lokaler Währung mit 35 Mio. EUR um 32 % unter dem Vorjahresniveau (2015: 52 Mio. EUR). Übernahmen bisher durch Großhandelspartner geführter Verkaufsflächen trugen wesentlich zu dieser Entwicklung bei.

#### Uneinheitliche Umsatzentwicklung der Einzelmärkte

Mit 211 Mio. EUR lagen die Umsätze in **China** um 9 % unter dem Niveau des Vorjahres (2015: 232 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzrückgang von 6 %. Das Geschäft auf dem chinesischen Festland entwickelte sich dabei deutlich besser als das in Hongkong und Macau. Die beiden letzteren Märkte werden ebenfalls China zugerechnet. In **Ozeanien** lag der Umsatz in Konzernwährung und lokaler Währung mit 60 Mio. EUR um 1 % unter dem Niveau des Vorjahres (2015: 61 Mio. EUR). Der Umsatz in **Japan** lag mit 47 Mio. EUR 10 % über dem Niveau des Vorjahres (2015: 43 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzrückgang von 1 %.

#### Rückgang des Segmentergebnisses

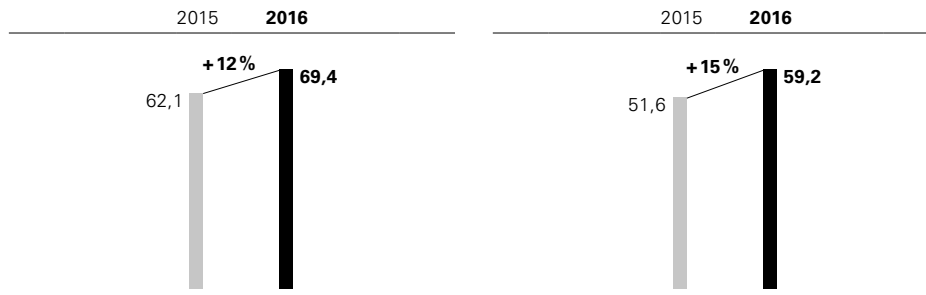
Das **Segmentergebnis** der Region Asien/Pazifik lag mit 80 Mio. EUR um 20 % unter dem Niveau des Vorjahres (2015: 100 Mio. EUR). Die rückläufige Umsatzentwicklung sowie die vorgenommene Preisanpassung trug maßgeblich zu dieser Entwicklung bei. Die bereinigte EBITDA-Marge in dieser Region lag mit 20,8 % um 460 Basispunkte unter dem Vorjahresniveau (2015: 25,4 %).

## LIZENZEN

### 03|11 ENTWICKLUNG UMSATZ UND ERGEBNIS LIZENZEN

(Umsatz in Mio. EUR)

(Ergebnisentwicklung in Mio. EUR)



Das **Lizenzgeschäft** entwickelte sich im Geschäftsjahr 2016 positiv. → **Konzernertragslage, Umsatz nach Vertriebskanälen**

**Lizenzgeschäft wächst um 12%**

Das **Ergebnis des Segments** Lizenzen lag mit 59 Mio. EUR um 15 % über dem Niveau des Vorjahres (2015: 52 Mio. EUR).

## VERMÖGENSLAGE

### 03|12 BILANZSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER (in %)

AKTIVA	2016	2015	2015	2016	PASSIVA
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	33	35	53	49	Eigenkapital
Vorräte	31	31	10	13	Rückstellungen und latente Steuern
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	13	13	15	15	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
Sonstige Vermögenswerte	18	16	12	11	Sonstige Verbindlichkeiten
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	5	5	10	12	Finanzverbindlichkeiten
(in Mio. EUR)	<b>1.798,6</b>	1.800,3	1.800,3	<b>1.798,6</b>	

#### Rückgang des Anlagevermögens aufgrund geringerer Investitionen

Die **Bilanzsumme** lag zum Ende des Geschäftsjahres nahezu auf dem Niveau des Vorjahres. Ein aufgrund des Rückgangs der Investitionen um 3 % verringertes **Anlagevermögen** wurde dabei durch einen Anstieg der **sonstigen Vermögenswerte** kompensiert.

Der **Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte** lag mit 58 % auf dem Niveau des Vorjahres (31. Dezember 2015: 58 %). Entsprechend belief sich der **Anteil der langfristigen Vermögenswerte** zum 31. Dezember 2016 auf 42 % (31. Dezember 2015: 42 %). Die **Eigenkapitalquote** lag zum Jahresende bei 49 % und damit unter dem Wert des Vorjahres (31. Dezember 2015: 53 %).

### 03|13 KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN (in Mio. EUR)

	2016	2015	Veränderung in %	Währungs-bereinigte Veränderung in %
Vorräte	568,0	559,5	2	1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	228,1	239,6	-5	-4
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	271,7	271,5	0	0
<b>Kurzfristiges operatives Nettovermögen</b>	<b>524,4</b>	<b>527,6</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>

Vor dem Hintergrund rückläufiger Umsätze konnte der Anstieg der **Vorräte** aufgrund eines konsequenten Vorratsmanagements im abgelaufenen Geschäftsjahr begrenzt werden. In Amerika und Asien/Pazifik konnten Rückgänge im Vorratsvermögen im zweistelligen Prozentbereich erzielt werden. Maßgeblich für die Entwicklung der **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** waren rückläufige Umsätze im Großhandelskanal sowie das unverändert strikte Forderungsmanagement. Die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** lagen zum Jahresende auf dem Niveau des Vorjahres.

Im Vergleich zum Vorjahr wies das **kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital)** somit eine positive Entwicklung auf und lag sowohl in Berichtswährung als auch in lokalen Währungen um 1 % unter dem Vorjahreswert. Der gleitende Durchschnitt des **kurzfristigen operativen Nettovermögens im Verhältnis zum Umsatz** auf Basis der letzten vier Quartale lag zum Jahresende mit 19,8 % um 30 Basispunkte über dem Niveau des Vorjahres (2015: 19,5 %).

**Positive Entwicklung  
des kurzfristigen operativen  
Nettovermögens**

Der Anstieg der **sonstigen Vermögenswerte** ist hauptsächlich auf einen Anstieg der aktiven latenten Steuern aufgrund zusätzlicher temporärer Differenzen sowie höhere Ertragsteuerforderungen aus Vorauszahlungen zurückzuführen.

Der Anstieg des Postens **Rückstellungen** ergibt sich im Wesentlichen aus der Entscheidung, weltweit rund 20 freistehende Einzelhandelsgeschäfte vorzeitig zu schließen. → **Konzernanhang, Textziffer 17**

Der Rückgang der **sonstigen Verbindlichkeiten** im Vergleich zum Vorjahr ist im Wesentlichen auf im Zusammenhang mit der Geschäftsentwicklung geringere Ertragsteuerschulden zurückzuführen.

Die Summe der **kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten** erhöhte sich zum Bilanzstichtag um 20 % auf 211 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 176 Mio. EUR). Wesentlicher Treiber hierbei war die Ergebnisentwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr. Zum Bilanzstichtag wurden 80 Mio. EUR aus dem Konsortialkredit in Anspruch genommen (31. Dezember 2015: 75 Mio. EUR). Zur weiteren Liquiditätssicherung verfügt der Konzern über bilaterale Kreditlinien im Gesamtvolumen von 269 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 257 Mio. EUR), von denen aufgrund günstiger Zinskonditionen zum 31. Dezember 2016 117 Mio. EUR beansprucht wurden (31. Dezember 2015: 89 Mio. EUR). Neben den ungenutzten Kreditlinien in Höhe von 523 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 543 Mio. EUR) verfügt der Konzern zum Bilanzstichtag über 83 Mio. EUR **liquide Mittel** (31. Dezember 2015: 81 Mio. EUR).

## FINANZLAGE

### FINANZMANAGEMENT UND FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

#### Zentrale Bündelung des weltweiten Finanzmanagements

Kern des konzernweiten Finanzmanagements ist die Sicherung des starken Finanzprofils, der Bonität und damit einhergehend der finanziellen Stabilität des Konzerns. Es ist konsequent darauf ausgerichtet, die strategische und operative Entwicklung des Unternehmens zu unterstützen, und verfolgt das Ziel des jederzeitigen Zugangs zu Kapital und vorteilhaften Finanzierungsbedingungen. Es umfasst dabei neben der Konzernfinanzierung das Cash- und Liquiditätsmanagement, das Management von Marktpreisrisiken sowie von Kreditausfallrisiken. Diese Aufgaben sind bei HUGO BOSS zentral in der Konzern-Treasury-Abteilung organisiert. Dem **weltweiten Finanzmanagement** liegen konzerneinheitliche Grundsätze und Richtlinien zugrunde. Auf Ebene der Tochtergesellschaften verantworten die Finanzleiter die Einhaltung der Treasury-Richtlinien.

Das **externe Finanzierungsvolumen** des HUGO BOSS Konzerns wird im Wesentlichen durch die HUGO BOSS International B.V. aufgenommen. Auf diese Weise können Größenvorteile genutzt und Kapitalkosten optimiert werden. In ihrer Funktion als „In-House-Bank“ stellt sie diese Mittel über konzerninterne Darlehen den Konzerngesellschaften mit erhöhtem Finanzierungsbedarf zur Verfügung. Diese Darlehen werden in der Landeswährung der jeweiligen Vertriebsgesellschaft begeben und haben größtenteils den Charakter eines Kontokorrentkredits.

Im Rahmen des Cash- und Liquiditätsmanagements optimiert und zentralisiert die Konzern-Treasury-Abteilung Zahlungsströme und stellt die konzernweite Liquidität sicher. Die wichtigste Liquiditätsquelle des Konzerns stellen dabei die Mittelzuflüsse aus der operativen Geschäftstätigkeit dar. Mithilfe effizienter **Cash-Management-Systeme** werden Liquiditätsüberschüsse einzelner Konzernunternehmen genutzt, um den Finanzbedarf anderer zu decken (Cash-Pooling). Durch diesen konzerninternen Finanzausgleich wird der externe Finanzierungsbedarf reduziert und der Nettozinsaufwand gesenkt.

### FREMDKAPITALAUSSTATTUNG UND FINANZIERUNGSSTRUKTUR

Bei der **Auswahl der Finanzierungsinstrumente** werden Marktkapazität, Finanzierungskosten, Investorendiversifikation, Flexibilität, Kreditauflagen und Fälligkeiten berücksichtigt. Finanzmittel werden dabei hauptsächlich in der Konzernwährung Euro aufgenommen.

→ Konzernanhang, Textziffer 19 und Textziffer 21

#### Konsortialkredit sichert langfristig finanzielle Flexibilität

Der Konzern hat im Oktober 2015 einen syndizierten Kreditrahmen über 450 Mio. EUR unterzeichnet. Die revolvingierende Kreditfazilität mit einem internationalen Bankenkonsortium hat eine Grundlaufzeit von fünf Jahren und verfügt über zwei Verlängerungsoptionen von jeweils einem Jahr. Die erste dieser Optionen wurde im Berichtsjahr ausgeübt.

## FINANZIERUNGSKONDITIONEN

Der **Konsortialkreditvertrag** enthält eine marktübliche Vereinbarung zur Einhaltung der Kennziffer (Covenant) der Finanzierungsstärke, die als Verhältnis von Nettoverschuldung zu operativem Gewinn (EBITDA vor Sondereffekten) definiert ist. Zum Bilanzstichtag befindet sich die Kennzahl zur Finanzierungsstärke mit einem Wert von 0,2 weiterhin deutlich unter dem maximal zulässigen Höchstwert (31. Dezember 2015: 0,1). → **Konzernanhang, Textziffer 15**

**Finanzierungs-  
stärke leicht über  
Vorjahresniveau**

Die **Finanzverbindlichkeiten** des HUGO BOSS Konzerns sind größtenteils variabel verzinslich und unterliegen zum überwiegenden Teil einer kurzfristigen Zinsbindung. Von den variabel verzinsten Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 171 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 135 Mio. EUR) waren zum 31. Dezember 2016 rund 10 Mio. EUR durch Payer-Swaps gegen einen Zinsanstieg gesichert (31. Dezember 2015: 10 Mio. EUR). Weitere fest verzinsliche Darlehen unterliegen keinem Zinsänderungsrisiko. → **Konzernanhang, Textziffer 19**

Im Zusammenhang mit Grundstücken und Gebäuden existieren Grundschulden in Höhe von 35 Mio. EUR (2015: 39 Mio. EUR).

## AUSSERBILANZIELLE FINANZIERUNGSM INSTRUMENTE

Ergänzt wird die Finanzierung durch Operating-Leasing-Verträge für konzerneigene Einzelhandelsstandorte, Logistik- und Verwaltungsimmobilien. → **Konzernanhang, Textziffer 23**

## KAPITALFLUSSRECHNUNG

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

### 03|14 KAPITALFLUSSRECHNUNG (in Mio. EUR)

	2016	2015
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	372	424
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-152	-216
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-218	-255
<b>Veränderung Finanzmittelbestand</b>	<b>2</b>	<b>-47</b>
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	81	129
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	83	81

Der **Free Cashflow**, der sich aus dem Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit und aus dem Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit ermittelt, lag im abgelaufenen Geschäftsjahr mit 220 Mio. EUR um 6 % über dem Vorjahreswert (2015: 208 Mio. EUR).

**Positive Entwicklung  
des Free Cashflows**

**Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit unter Vorjahresniveau**

Der **Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit** lag mit 372 Mio. EUR um 12 % unter dem Niveau des Vorjahres (2015: 424 Mio. EUR). Dabei kompensierten positive Effekte aus der Entwicklung des Vorratsvermögens und des Forderungsbestands sowie ein verringerter Mittelabfluss aus gezahlten Ertragsteuern den Ergebnismrückgang nur teilweise. Aufgrund der nur geringen Verschuldung sowie des niedrigeren Marktzinsniveaus lag der Nettomittelabfluss aus gezahlten und erhaltenen Zinsen zum Bilanzstichtag mit 1 Mio. EUR unter dem Vorjahreswert (2015: 3 Mio. EUR).

**Deutliche Reduzierung des Mittelabflusses aus Investitionstätigkeit**

Der **Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit** lag mit 152 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahresniveau (2015: 216 Mio. EUR). Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung waren die im Vergleich zum Vorjahr geringeren Investitionen in Sachanlagen. Zudem ergab sich ein geringerer Mittelabfluss aus im Rahmen des Erwerbs sonstiger Geschäftseinheiten akquiriertem Anlage- und Umlaufvermögen.

**Stabile Dividendenausschüttung im abgelaufenen Geschäftsjahr**

Der **Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit** summierte sich im Geschäftsjahr 2016 auf insgesamt 218 Mio. EUR (2015: 255 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist auf eine gegenüber dem Vorjahreszeitraum erhöhte Aufnahme kurz- und langfristiger Finanzverbindlichkeiten zurückzuführen. Die Dividendenausschüttung lag mit 250 Mio. EUR auf dem Niveau des Vorjahres.

Der **Zahlungsmittelbestand** belief sich zum Bilanzstichtag auf 83 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 81 Mio. EUR).

## NETTOVERSCHULDUNG

**Ergebnisentwicklung bedingt Anstieg der Nettoverschuldung**

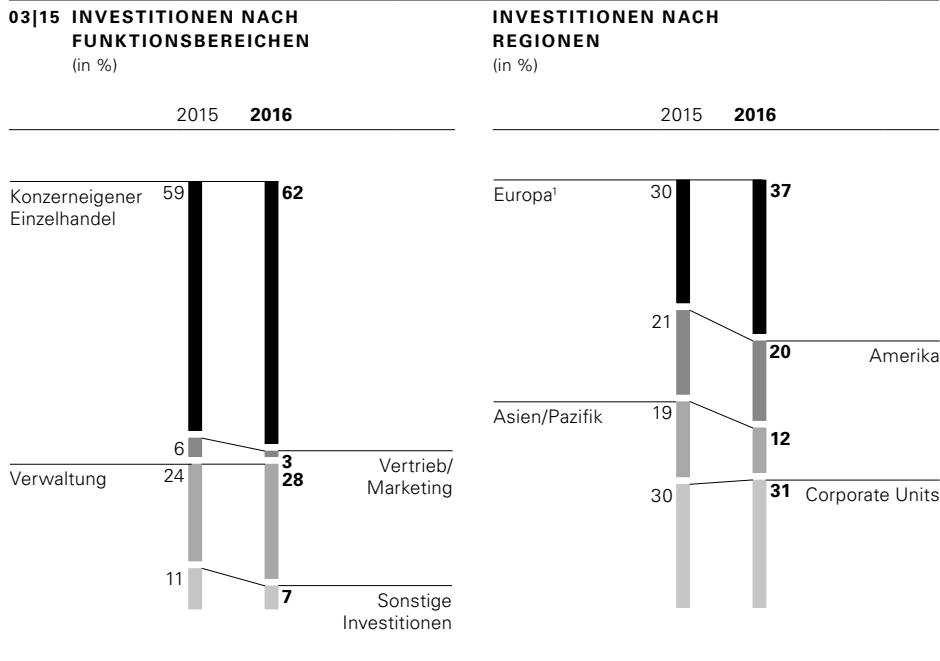
Die **Nettoverschuldung** ergibt sich als Summe aller Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen fließen nicht in die Berechnung der Kennzahl ein. Die Nettoverschuldung erhöhte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2016 auf 113 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 82 Mio. EUR). Maßgeblich waren hierbei vor allem die Ergebnisentwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr sowie die gegenüber dem Vorjahr stabile Dividendenausschüttung. Die Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten lagen mit 197 Mio. EUR über dem Niveau des Vorjahres (31. Dezember 2015: 164 Mio. EUR).

## INVESTITIONEN

**Geringere Investitionen im Geschäftsjahr 2016**

HUGO BOSS hat im abgelaufenen Geschäftsjahr 157 Mio. EUR in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte investiert (2015: 220 Mio. EUR). Das Investitionsvolumen lag damit deutlich niedriger als im Vorjahr. Ausschlaggebend dafür waren insbesondere die geringere Expansionstätigkeit im konzerneigenen Einzelhandel sowie einmalige Investitionen im Vorjahr, die sich im Geschäftsjahr 2016 nicht wiederholten.





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

Mit einer Investitionssumme von 98 Mio. EUR bildete die **weltweite Expansion und Modernisierung des konzerneigenen Einzelhandels** auch weiterhin den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit im abgelaufenen Geschäftsjahr (2015: 130 Mio. EUR). Die Investitionen in **Neueröffnungen** konzerneigener Einzelhandelsgeschäfte beliefen sich dabei auf 51 Mio. EUR (2015: 71 Mio. EUR). Im gleichen Zeitraum wurden 47 Mio. EUR in die **Renovierung und Modernisierung** bestehender Einzelhandelsstandorte investiert (2015: 59 Mio. EUR).

**Eigener Einzelhandel bildet weiterhin Schwerpunkt der Investitionen**

Investitionen in die **Produktions-, Logistik- und Vertriebsstruktur** sowie in **Forschung und Entwicklung** beliefen sich 2016 auf 15 Mio. EUR (2015: 38 Mio. EUR). Grund für den Rückgang waren einmalige Investitionen im Vorjahreszeitraum, die sich im Geschäftsjahr 2016 nicht wiederholten. Die Investitionen in den **Verwaltungsbereich** beliefen sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 44 Mio. EUR (2015: 52 Mio. EUR). Darin enthalten sind insbesondere Investitionen in die IT-Infrastruktur in Höhe von 31 Mio. EUR (2015: 34 Mio. EUR), unter anderem für die im Frühsommer 2016 erfolgte Übernahme wesentlicher Teile der E-Commerce-Wertschöpfungskette in Europa, sowie weitere Maßnahmen zur Einführung von Omnichannel-Services.

**Ausbau der IT-Infrastruktur mit Fokus auf das Online-Geschäft**

Die kumulierten Abschreibungen auf das Anlagevermögen unter Berücksichtigung von aktivierten Eigenleistungen betragen 910 Mio. EUR (2015: 793 Mio. EUR). → **Konzernanhang, Textziffer 9**

Die bestehenden Verpflichtungen aus begonnenen Investitionsvorhaben beliefen sich zum 31. Dezember 2016 auf 3 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 8 Mio. EUR).

## VERGÜTUNGSBERICHT

Der Vergütungsbericht beschreibt die Grundzüge des Vergütungssystems von Vorstand und Aufsichtsrat der HUGO BOSS AG. Zudem werden die Struktur, Zusammensetzung sowie die Höhe der Vergütungskomponenten erläutert. Der Bericht richtet sich nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 und beinhaltet Angaben nach den Erfordernissen des Deutschen Rechnungslegungs Standards (DRS) 17, des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) sowie der International Financial Reporting Standards (IFRS). Die quantitativen Angaben nach IAS 24 sind im Konzernanhang enthalten.

### VERGÜTUNG DES VORSTANDS

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

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

Im Geschäftsjahr 2015 wurde das Vergütungssystem für Vorstandsmitglieder im Zusammenhang mit dem Neuabschluss der Anstellungsverträge für die Mitglieder des Vorstands Mark Langer und Christoph Auhagen vom Aufsichtsrat überprüft und weiterentwickelt. Auf Grundlage der Beratungen im Aufsichtsrat und auf Basis entsprechender Vorschläge des Personalausschusses wurden im Oktober 2015 mit Wirkung zum 1. Januar 2016 neue Anstellungsverträge mit den Vorstandsmitgliedern Mark Langer und Christoph Auhagen abgeschlossen, die ein in Teilen neu konzipiertes Vergütungssystem vorsehen. Der Anstellungsvertrag für den damaligen Vorsitzenden des Vorstands, Claus-Dietrich Lahrs, bestand bis zu seinem Ausscheiden am 29. Februar 2016 unverändert fort. Die im Geschäftsjahr 2016 mit Bernd Hake und Ingo Wilts neu geschlossenen Anstellungsverträge entsprechen dem seit dem 1. Januar 2016 geltenden Vergütungssystem.

Das seit dem Geschäftsjahr 2016 geltende Vergütungssystem wurde von der Hauptversammlung am 19. Mai 2016 mehrheitlich gebilligt.

## **GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS FÜR DEN VORSTAND**

Ziel der Weiterentwicklung des Vergütungssystems im Jahr 2015 war es insbesondere, die Vergütung des Vorstands durch entsprechende Zielsetzungen im Bereich der langfristigen variablen Vergütung noch stärker als bislang am nachhaltigen Wachstum des Unternehmens auszurichten. Gleichzeitig wurde das EBITDA vor Sondereffekten als Zielkomponente der kurzfristigen variablen Vergütung übernommen, um eine bessere Möglichkeit der Reaktion auf kurzfristige Entwicklungen zu haben. Ebenso wurde bei der Gestaltung Wert darauf gelegt, dass überdurchschnittliche Leistungen umfassender honoriert werden, im Fall von unterdurchschnittlichen Leistungen aber schneller als bislang keine variable Vergütung zur Auszahlung kommt.

Die neue Vergütungsstruktur gilt für alle aktiven Vorstandsmitglieder. Sie findet ebenso bei zukünftigen Neuberufungen in den Vorstand Anwendung. Die Vergütungsstruktur sieht seit dem 1. Januar 2016 als Kernbestandteile neben erfolgsunabhängigen (fixen) Vergütungskomponenten erfolgsabhängige Vergütungskomponenten in Form eines Short-Term-Incentive-Programms (STI) sowie eines Long-Term-Incentive-Programms (LTI) vor. Dabei beträgt der durchschnittliche Anteil der fixen Vergütungsbestandteile an der gesamten Vergütung 38 %, der durchschnittliche Anteil der Vergütung aus dem STI 26 % und der Anteil der Vergütung aus dem LTI 36 %, wobei für diese Angaben beim STI und beim LTI jeweils von einer Zielerreichung von 100 % ausgegangen wird.

Die Weiterentwicklung der Vorstandsvergütung wurde von einem Vergütungsberater begleitet, auf dessen Unabhängigkeit Aufsichtsrat und Unternehmen geachtet haben.

Die nachfolgenden Angaben beziehen sich, soweit nicht anders angegeben, auf das seit dem Geschäftsjahr 2016 für alle Vorstandsmitglieder gleichermaßen geltende Vergütungssystem.

Die Gesamtvergütung des Vorstands setzt sich aus erfolgsunabhängigen (fixen) Vergütungsbestandteilen und erfolgsabhängigen (variablen) Vergütungsbestandteilen zusammen.

## **ERFOLGSUNABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN**

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

## ERFOLGSABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

### KURZFRISTIG VARIABLE VERGÜTUNG – SHORT-TERM-INCENTIVE-PROGRAMM (STI)

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

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

→ **Unternehmenssteuerung**

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

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

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

Im Falle der 100 %igen Zielerreichung für den STI 2016 kommt ein Betrag von insgesamt 1.083 TEUR zur Auszahlung (Mark Langer 600 TEUR, Bernd Hake 333 TEUR, Ingo Wilts 150 TEUR).

Der Grad der Zielerreichung für die einzelnen Zielkomponenten für das Geschäftsjahr 2016 ist in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst.

**03|16 ZIELERREICHUNG ZIELKOMPONENTEN STI**

Zielkomponente	Zielgewichtung	Zielerreichung 2016
Umsatz	25 %	0 %
EBITDA	50 %	0 %
Trade Net Working Capital	25 %	92 %
<b>Summe</b>	<b>100 %</b>	<b>23 %</b>

Für das Geschäftsjahr 2016 liegt der durchschnittliche Grad der Zielerreichung bei 23% und damit unter dem Minimalziel von 75%. Somit erfolgt für Mark Langer und Bernd Hake keine Auszahlung des Jahresbonus. Unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Nachteile durch das frühzeitige Ausscheiden bei seinem früheren Arbeitgeber wurde Ingo Wilts für das Geschäftsjahr 2016 eine Erreichung des Mindestziels von 75% zugesagt. Es erfolgt eine Auszahlung in Höhe von 113 TEUR.

**LANGFRISTIGE VARIABLE VERGÜTUNG – LONG-TERM-INCENTIVE-PROGRAMM (LTI)**

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

Als Zielkomponenten für die Tranche 2016 bis 2018 hat der Aufsichtsrat festgelegt:

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

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

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

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

Das individuelle LTI-Budget für den Zeitraum 2016-2018 beträgt für Mark Langer 850 TEUR, für Bernd Hake 458 TEUR sowie für Ingo Wilts 206 TEUR. Bei Bernd Hake und Ingo Wilts ermittelt sich das LTI-Budget zeitanteilig ab Beginn der Vorstandstätigkeit in 2016.

### 03|17 AKTIENBASIERTE VERGÜTUNGSKOMPONENTE FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2016

	Mark Langer Vorstands- vorsitzender (seit 19.05.2016) <sup>1</sup>	Bernd Hake Mitglied des Vorstands (seit 01.03.2016)	Ingo Wilts Mitglied des Vorstands (seit 15.08.2016)	SUMME
	2016	2016	2016	
Beizulegende Zeitwerte des Performance-Share-Plans zum Zeitpunkt der Gewährung (in TEUR)	667	233	160	<b>1.061</b>
Anzahl der virtuellen Aktien zum Gewährungszeitpunkt	10.623	6.475	3.900	<b>20.998</b>
Gesamtaufwand aktienbasierte Vergütung (in TEUR)	110	64	19	<b>193</b>

<sup>1</sup> Mitglied des Vorstands seit 15.01.2010.

### **Mehrjahresbonus**

Für den Vorsitzenden des Vorstands, Mark Langer, sind ferner der Mehrjahresbonus für das Geschäftsjahr 2014 und der Mehrjahresbonus für das Geschäftsjahr 2015 noch nicht abgerechnet. Bei dem Mehrjahresbonus handelt es sich um die bisherige langfristige variable Vergütung unter dem bis zum Ende des Geschäftsjahres 2015 geltenden Vergütungssystem. Der Mehrjahresbonus beruht auf mehrjähriger Bemessungsgrundlage und bemisst sich an der Entwicklung der für einen Dreijahreszeitraum festgelegten quantitativen Zielgrößen. Die quantitativen Zielgrößen sind auf die Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichtet und orientieren sich an der Entwicklung der beiden Steuerungskennzahlen Umsatz und EBITDA vor Sondereffekten über einen Zeitraum von drei Jahren. Dabei fließen das EBITDA vor Sondereffekten mit 75 % und der Umsatz mit einer Gewichtung von 25 % in den Mehrjahresbonus ein. Die Höhe der variablen Vergütung für ein Geschäftsjahr ist abhängig von der Erfüllung der im Vorfeld für den Dreijahreszeitraum definierten Zielgrößen für die Kennzahlen Umsatz und EBITDA vor Sondereffekten. Für den Dreijahreszeitraum werden Zielwerte sowie Maximal- und Minimalziele für die beiden Ergebniskennzahlen für jedes der drei Geschäftsjahre definiert. Der Grad der Zielerreichung wird für jedes der drei Geschäftsjahre einzeln ermittelt. Der gewichtete Durchschnitt der jährlichen Zielerreichung der drei Geschäftsjahre ist maßgeblich für den Auszahlungsbetrag. Bei vollständiger Zielerreichung erfolgt die Auszahlung des für jedes Vorstandsmitglied vertraglich bestimmten Betrages zu 100 %. Der Höchstbetrag von 150 % des Ziel-Mehrjahresbonus kommt zur Auszahlung, wenn die festgelegten Maximalziele erreicht oder überschritten werden. Bei Erreichen oder Unterschreiten der festgelegten Minimalziele erfolgt keine Auszahlung des Mehrjahresbonus.

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

Im Falle einer 100 %igen Zielerreichung für den Mehrjahresbonus 2015–2017 kommt ein Betrag von 600 TEUR zur Auszahlung.

Für den Mehrjahresbonus 2014–2016 ergab sich ein Zielerreichungsgrad von 29 % für das EBITDA vor Sondereffekten sowie 23 % für den Umsatz. Somit ergibt sich ein in der Gesamtvergütung des Geschäftsjahres 2016 enthaltener Auszahlungsbetrag von 166 TEUR, der sich auf Basis der gewichteten Zielerreichung von 28 % ermittelt.

## **ALTERS- UND HINTERBLIEBENENVERSORGUNG**

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

Für den Vorsitzenden des Vorstands, Mark Langer, ist dies in Form einer leistungsorientierten Zusage erfolgt.

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

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

## **BEITRAGSORIENTIERTE PENSIONSUSAGEN**

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

Die Höhe der Altersleistung entspricht dabei dem über die individuelle Rückdeckungsversicherung angesparten Betrag. Dieser ergibt sich aus den gesamten jährlich abgeführten Versorgungsbeträgen zuzüglich einer jährlichen Verzinsung in Abhängigkeit vom jeweiligen Versicherungstarif. Ein Anspruch auf Altersleistung entsteht mit oder nach Vollendung einer festen Altersgrenze von 65 Jahren oder für den Fall, dass das Vorstandsmitglied vor Erreichen der Altersgrenze aufgrund Krankheit oder Unfall dauernd arbeitsunfähig geworden ist und aus dem Unternehmen ausscheidet. Im Todesfall des Vorstandsmitgliedes haben dessen Ehegatte bzw. sein nach dem Lebenspartnerschaftsgesetz eingetragener Lebenspartner und die Waisen Anspruch auf eine Hinterbliebenenrente. Scheidet das Vorstandsmitglied vor Eintritt des Pensionsfalls aus dem Unternehmen aus, bleiben die Anwartschaften auf Versorgungsleistungen bei einer versorgungsfähigen Dienstzeit von mehr als drei Jahren erhalten. Die Höhe der Anwartschaften entspricht bei Ausscheiden vor Erreichen der festen Altersgrenze den Leistungen aus der zum Zeitpunkt des Ausscheidens beitragsfrei gestellten Rückdeckungsversicherung.

Laufende Rentenzahlungen werden jährlich um mindestens 1 % angepasst.



## LEISTUNGSORIENTIERTE PENSIONS-ZUSAGEN FÜR DEN VORSTANDSVORSITZENDEN MARK LANGER

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

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

Laufende Rentenzahlungen werden jährlich um mindestens 1 % angepasst.

## ZUSATZVERSORGUNG

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

### 03|18 VERSORGUNGSZUSAGEN (in TEUR)

	Mark Langer Vorstandsvorsitzender (seit 19.05.2016) <sup>1</sup>		Bernd Hake Mitglied des Vorstands (seit 01.03.2016)		Ingo Wilts Mitglied des Vorstands (seit 15.08.2016)	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Dienstzeitaufwand nach IFRS	422	412	220	–	260	–
Pensionsrückstellung nach IFRS	5.005	2.664	0	–	0	–
					<b>SUMME</b>	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Dienstzeitaufwand nach IFRS	134	673	324	948	<b>1.360</b>	<b>2.033</b>
Pensionsrückstellung nach IFRS	0	576	0	487	<b>5.005</b>	<b>3.727</b>

<sup>1</sup> Mitglied des Vorstands seit 15.01.2010.

## LEISTUNGEN IM FALL DER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung des Anstellungsvertrages (ohne dass ein wichtiger Grund für die Kündigung des Anstellungsvertrages durch die Gesellschaft vorliegt) erhält das jeweilige Vorstandsmitglied eine Abfindung in Höhe der Gesamtbezüge (einschließlich Nebenleistungen) für die Dauer der ursprünglichen Restlaufzeit, höchstens jedoch für die Dauer von 15 Monaten, gerechnet ab Beendigung des Anstellungsvertrages (Abfindungs-Cap). Die Höhe der Gesamtbezüge bestimmt sich für diese Zwecke nach der Gesamtvergütung, die für das letzte volle Geschäftsjahr bezogen wurde, und ggf. nach der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr. Die Regelungen stehen damit im Einklang mit Ziffer 4.2.3 des Deutschen Corporate Governance Kodex.

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

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

## GESAMTVERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2016 NACH DRS 17

### 03|19 GESAMTVERGÜTUNG (in TEUR)

	Mark Langer Vorstandsvorsitzender (seit 19.05.2016) <sup>1</sup>		Bernd Hake Mitglied des Vorstands (seit 01.03.2016)		Ingo Wilts Mitglied des Vorstands (seit 15.08.2016)	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Grundvergütung	829	750	464	–	247	–
Nebenleistungen	41	42	17	–	4	–
<b>Summe</b>	<b>871</b>	<b>792</b>	<b>481</b>	<b>–</b>	<b>251</b>	<b>–</b>
<b>Sondervergütung</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>–</b>	<b>0</b>	<b>–</b>
<b>STI</b>	<b>0</b>	<b>122</b>	<b>0</b>	<b>–</b>	<b>113</b>	<b>–</b>
Davon vertraglich fest zugesagt	0	0	0	–	113	–
Davon variabel	0	122	0	–	0	–
<b>Mehrfährige variable Vergütung</b>	<b>834</b>	<b>111</b>	<b>233</b>	<b>–</b>	<b>160</b>	<b>–</b>
Davon LTI 2016–2018	667	0	233	–	160	–
Davon Mehrjahresbonus 2014–2016	167	0	0	–	0	–
Davon Mehrjahresbonus 2013–2015	0	111	0	–	0	–
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.718</b>	<b>1.025</b>	<b>714</b>	<b>–</b>	<b>524</b>	<b>–</b>

	Claus-Dietrich Lahrs Vorstandsvorsitzender (bis 29.02.2016)		Christoph Auhagen Mitglied des Vorstands (bis 22.04.2016)		Gesamtvergütung	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Grundvergütung	300	1.800	333	1.000	<b>2.174</b>	<b>3.550</b>
Nebenleistungen	9	52	15	46	<b>87</b>	<b>140</b>
<b>Summe</b>	<b>309</b>	<b>1.852</b>	<b>348</b>	<b>1.046</b>	<b>2.261</b>	<b>3.690</b>
<b>Sondervergütung</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>0</b>
<b>STI</b>	<b>0</b>	<b>359</b>	<b>0</b>	<b>163</b>	<b>113</b>	<b>644</b>
Davon vertraglich fest zugesagt	0	0	0	0	<b>113</b>	<b>0</b>
Davon variabel	0	359	0	163	<b>0</b>	<b>644</b>
<b>Mehrfährige variable Vergütung</b>	<b>0</b>	<b>325</b>	<b>0</b>	<b>148</b>	<b>1.228</b>	<b>584</b>
Davon LTI 2016–2018	0	0	0	0	<b>1.061</b>	<b>0</b>
Davon Mehrjahresbonus 2014–2016	0	0	0	0	<b>167</b>	<b>0</b>
Davon Mehrjahresbonus 2013–2015	0	325	0	148	<b>0</b>	<b>584</b>
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>309</b>	<b>2.536</b>	<b>348</b>	<b>1.357</b>	<b>3.613</b>	<b>4.918</b>

<sup>1</sup> Mitglied des Vorstands seit 15.01.2010.

## **SONSTIGE VERGÜTUNGSBESTANDTEILE**

Im Geschäftsjahr 2016 hatte der Vorstandsvorsitzende Mark Langer Anspruch auf eine Abschlagszahlung in Höhe von insgesamt 540 TEUR auf den Mehrjahresbonus für das Geschäftsjahr 2015–2017 (2015: 540 TEUR Abschlagszahlung auf den Mehrjahresbonus 2014–2016), dessen endgültige Bemessung sich nach der Zielerreichung für den Mehrjahreszeitraum 2015–2017 richtet. Diese Abschlagszahlung wurde mit dem die tatsächliche Zielerreichung übersteigenden Betrag der Vorauszahlung auf den Mehrjahresbonus 2013–2015 in Höhe von 429 TEUR verrechnet. Insgesamt belaufen sich die gewährten Abschlagszahlungen auf die Mehrjahresboni 2014–2016 und 2015–2017 zum Bilanzstichtag somit auf 1.080 TEUR (2015: 5.688 TEUR). Die Vorauszahlungen für die im Jahr 2016 ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder Claus-Dietrich Lahrs und Christoph Auhagen wurden mit den Abfindungen bei Auszahlung verrechnet. Für die Übernahme zusätzlicher Aufgaben durch Herrn Langer im Zeitraum vom Ausscheiden von Claus-Dietrich Lahrs als CEO bis zur Ernennung von Herrn Langer zum CEO erhielt Herr Langer zudem eine einmalige Sondervergütung in Höhe von 13 TEUR.

## **GESAMTVERGÜTUNG DER EHEMALIGEN MITGLIEDER DES VORSTANDS**

Claus-Dietrich Lahrs ist zum 29. Februar 2016 aus dem Vorstand ausgeschieden, sein Anstellungsvertrag endete mit Wirkung zum gleichen Datum. Neben der ausgewiesenen Gesamtvergütung als aktives Mitglied des Vorstands für das Geschäftsjahr 2016 erhielt er Abfindungszahlungen in Höhe von 6.850 TEUR. Diese setzen sich aus einer Abfindung in Höhe von 5.916 TEUR gemäß Abfindungs-Cap, Versorgungsbeiträge für die Monate März bis Juli 2016 von 268 TEUR sowie einer Karenzentschädigung für ein Wettbewerbsverbot von 666 TEUR zusammen. Die Abfindung wurde um erhaltene Vorauszahlungen auf die unter dem bisherigen Vergütungssystem vereinbarten Mehrjahresboni abzüglich des jeweils anteilig erreichten Werts in Höhe von 2.265 TEUR gekürzt. Weiterhin erhielt Herr Lahrs für die Monate März bis Juni 2016 die vertraglich vereinbarte Grundvergütung in Höhe von 600 TEUR, die anteilige variable Vergütung für das Geschäftsjahr 2016 von 676 TEUR, den anteilig erreichten Mehrjahresbonus 2014–2016 von 237 TEUR (jeweils nach dem zwischenzeitlich abgelösten Vergütungssystem) sowie Nebenleistungen in Höhe von 14 TEUR.

Christoph Auhagen ist zum 22. April 2016 aus dem Vorstand ausgeschieden, sein Anstellungsvertrag endete mit Wirkung zum gleichen Datum. Neben der ausgewiesenen Gesamtvergütung als aktives Mitglied des Vorstands für das Geschäftsjahr 2016 erhielt er Abfindungszahlungen in Höhe von 2.366 TEUR. Diese setzen sich aus einer Abfindung in Höhe von 1.599 TEUR gemäß Abfindungs-Cap, Versorgungsbeiträge für die Monate Mai bis November 2016 von 567 TEUR sowie einer Karenzentschädigung für ein Wettbewerbsverbot von 200 TEUR zusammen. Die Abfindung wurde um erhaltene Vorauszahlungen auf die unter dem bisherigen Vergütungssystem vereinbarten Mehrjahresboni abzüglich des jeweils anteilig erreichten Werts in Höhe von 1.095 TEUR gekürzt. Weiterhin erhielt Herr Auhagen für die Monate Mai und Juni 2016 die vertraglich vereinbarte Grundvergütung in Höhe von 167 TEUR, die anteilige variable Vergütung für das Geschäftsjahr 2016 von 482 TEUR (jeweils nach dem neuen Vergütungssystem), die anteilig erreichten Mehrjahresboni 2014–2016 und 2015–2017 von 345 TEUR sowie Nebenleistungen in Höhe von 4 TEUR.

## VERGÜTUNG FÜR DEN AUFSICHTSRAT

Die von der Hauptversammlung festgelegte Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist in § 12 der Satzung der HUGO BOSS AG geregelt. Die Vergütung orientiert sich an der Unternehmensgröße und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder. Die Vergütung der Aufsichtsräte ist in einen fixen und einen variablen Bestandteil aufgeteilt. Der variable Bestandteil bemisst sich nach der Höhe des Ergebnisses je Aktie im Konzernabschluss. Die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden und die seines Stellvertreters sowie die Mitgliedschaft in den Ausschüssen werden bei der Berechnung der Vergütung berücksichtigt. Die fixe und die variable Vergütung wird nach Ablauf der Hauptversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrats für das jeweilige abgelaufene Geschäftsjahr entscheidet, ausbezahlt. Mitglieder des Aufsichtsrats, die nur während eines Teils des Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat oder einem Ausschuss angehört haben, erhalten für jeden angefangenen Monat ihrer Tätigkeit eine zeitanteilige Vergütung. Mitgliedern des Aufsichtsrats werden Auslagen, die im Zusammenhang mit der Ausübung des Mandats entstehen, erstattet. Eine etwaige Umsatzsteuer wird von der Gesellschaft vergütet, soweit die Mitglieder des Aufsichtsrats berechtigt sind, die Umsatzsteuer der Gesellschaft gesondert in Rechnung zu stellen, und dieses Recht ausüben. Der Aufsichtsrat erhielt für seine Tätigkeit im Jahr 2015 Gesamtbezüge in Höhe von 2.015 TEUR. Für das Jahr 2016 betragen die Gesamtbezüge voraussichtlich 1.540 TEUR, darin enthalten ist ein variabler Anteil in Höhe von 785 TEUR (2015: 1.332 TEUR), der sich an der Höhe des voraussichtlichen Ergebnisses je Aktie im Konzernabschluss bemisst.

## RECHTLICHE ANGABEN

### ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Erklärung zur Unternehmensführung (gemäß § 289a HGB) beinhaltet die Entsprechenserklärung, Angaben zu den Unternehmensführungspraktiken sowie die Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat. Sie wurde auf der Internetseite unter <http://ezu.hugoboss.com> öffentlich zugänglich gemacht. Zudem ist sie auch auf den Seiten 18 bis 28 dieses Geschäftsberichts enthalten.

### ÜBERNAHMERECHTLICHE ANGABEN NACH DEN §§ 289 ABS. 4, 315 ABS. 4 HGB

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

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

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

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

Im Geschäftsjahr 2016 erhielt die HUGO BOSS AG 58 Stimmrechtsmitteilungen gemäß §§ 21 ff. WpHG. Die zugehörigen Stimmrechtsmitteilungen sind im Internet unter [kapitalmarktnachrichten.hugoboss.com](http://kapitalmarktnachrichten.hugoboss.com) verfügbar und finden sich zudem im Jahresabschluss der HUGO BOSS AG für das Geschäftsjahr 2016.

Es liegen dem Unternehmen keine weiteren Meldungen von Aktionären vor, die 3 % oder mehr der Stimmrechte der HUGO BOSS AG halten.

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

**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.

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.

#### **ERMÄCHTIGUNG DES VORSTANDS ZUR ERHÖHUNG DES GRUNDKAPITALS MIT DER MÖGLICHKEIT DES BEZUGSRECHTSAUSSCHLUSSES**

Der Vorstand der HUGO BOSS AG kann mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis 12. Mai 2019 das Grundkapital um bis zu 35.200.000,00 EUR durch Ausgabe von bis zu 35.200.000 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen einmal oder mehrmals erhöhen (Genehmigtes Kapital). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu.

Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrates das Bezugsrecht der Aktionäre bis zu maximal 20 % des Grundkapitals, (a) zum Ausgleich von Spitzenbeträgen, (b) bei Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen und (c) in dem Fall, auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der neuen Aktien bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabepreises, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet, wobei in diesem Fall (c) die ausgegebenen Aktien unter Anrechnung eventuell unter Bezugsrechtsausschluss nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG veräußerter eigener Aktien insgesamt 10 % des Grundkapitals weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch im Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung überschreiten dürfen.

**ERMÄCHTIGUNG ZUM ERWERB EIGENER AKTIEN UND ZUR VERWENDUNG EIGENER AKTIEN AUCH UNTER AUSSCHLUSS EINES ANDIENUNGS- UND BEZUGSRECHTS EINSCHLIESSLICH DER ERMÄCHTIGUNG ZUR EINZIEHUNG ERWORBENER EIGENER AKTIEN UND KAPITALHERABSETZUNG**

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

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

**„CHANGE OF CONTROL“-REGELUNGEN**

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

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



## RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Die Risiko- und Chancenpolitik des HUGO BOSS Konzerns ist in erster Linie der Erreichung der finanziellen und strategischen Unternehmensziele verpflichtet. Somit verfolgt sie das Ziel nicht nur der Bestandssicherung, sondern vielmehr einer nachhaltigen Erhöhung des Unternehmenswertes. Durch ein wirksames Risikomanagement wird gewährleistet, dass Unsicherheiten und daraus resultierende Risiken frühzeitig erkannt und anhand geeigneter Maßnahmen mögliche negative Auswirkungen minimiert werden. Gemeinsam mit einer systematischen Identifikation neuer Chancen wird so die Entscheidungssicherheit im Unternehmen erhöht und die Grundlage für eine konstante Zielerreichung gelegt.

### RISIKOBERICHT

Der Erfolg des HUGO BOSS Konzerns beruht auf der konsequenten Nutzung von Chancen im Rahmen der mittel- und langfristigen Unternehmensstrategie. Ergänzend dazu verfolgt die Risikopolitik das Ziel, den Bestand des Unternehmens zu sichern sowie die operativen Bereiche bei ihrer Zielerreichung und der erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie zu unterstützen. Das frühzeitige Erkennen von Risiken und eine unmittelbare Bewertung möglicher Auswirkungen sind der erste Schritt, der die Grundlage für die Entwicklung effektiver Maßnahmen zur aktiven Risikosteuerung bildet. Somit fördert das Risikomanagement in einem zweiten Schritt verantwortungsbewusstes Handeln und leistet einen wichtigen Wertbeitrag, indem die Risiken bestmöglich mitigiert werden.

### RISIKOMANAGEMENT

Die Basis eines erfolgreichen Risikomanagements stellen konzerneinheitliche Standards für den systematischen Umgang mit Risiken dar. Diese werden für den HUGO BOSS Konzern im Rahmen der Risikopolitik durch den Vorstand festgelegt und in einem konzernweit gültigen Risikohandbuch dokumentiert, das allen Mitarbeitern online zur Verfügung steht. Risiken sind als potenzielle negative Abweichungen vom geplanten operativen Ergebnis (EBIT) bzw. bei Steuer- und Zinsrisiken vom Cashflow definiert. Festgelegte Grenzwerte beschreiben die Risikotragfähigkeit des HUGO BOSS Konzerns und ermöglichen eine Einordnung der Risiken in vier Risikostufen von „gering“ bis „hoch“. Die Identifikation und Bewertung von Risiken erfolgt in regelmäßigen Zeitabständen. Bei Vorliegen kritischer Themen wird der reguläre Reportingprozess durch eine Ad-hoc-Berichterstattung ergänzt, um neue Entwicklungen rechtzeitig analysieren und gegebenenfalls an den Vorstand sowie den Aufsichtsrat berichten zu können. Darüber hinaus sind alle Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns zu risikobewusstem Handeln und zur Vermeidung existenzgefährdender Risiken verpflichtet. Alle Risiken sowie eingeleiteten Maßnahmen werden nach einheitlicher Methodik in einer Risikomanagementsoftware erfasst. Die Historisierung sowie Revisionsicherheit werden damit sichergestellt. Das Risikomanagement-System des HUGO BOSS Konzerns ist gemäß dem internationalen Standard ISO 31000 gestaltet und folgt den dort festgelegten Empfehlungen.

**Konzerneinheitliche  
Standards sichern  
erfolgreiches  
Risikomanagement**

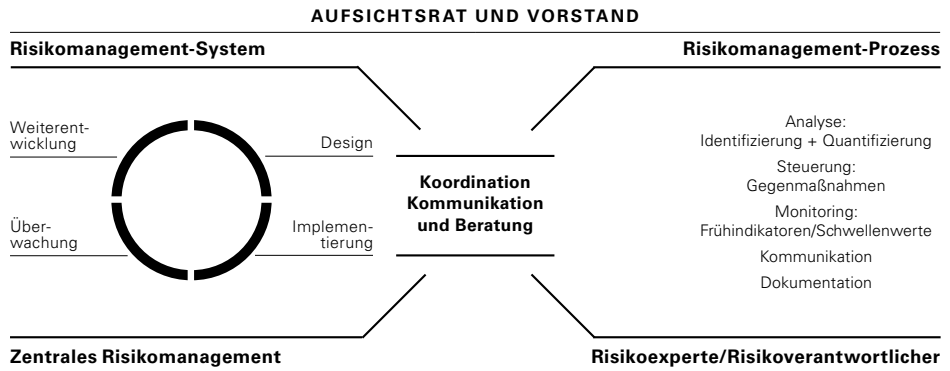
Um Risiken und Chancen frühzeitig erkennen, analysieren, überwachen und steuern zu können, ist für die Koordination des konzernweiten Risikomanagements ein eigenständiger Risikomanager am Hauptsitz der HUGO BOSS AG verantwortlich. Er entwickelt die

Instrumente des Risikomanagement-Systems kontinuierlich weiter und stellt sicher, dass Risiken unternehmensweit systematisch und regelmäßig innerhalb der festgelegten Intervalle erfasst werden. Alle Informationen bezüglich der in den weltweiten Tochtergesellschaften identifizierten Risiken laufen hier zusammen und können somit auf Konzernebene zeitnah aggregiert und analysiert werden. Das zentrale Risikomanagement steht in kontinuierlichem Austausch mit allen Risikoverantwortlichen und ist somit stets über aktuelle Entwicklungen informiert. Auf der anderen Seite berichtet es regelmäßig an den Vorstand und unterstützt ihn bei der Umsetzung, Durchführung und Überwachung des Risikomanagement- und Internen Kontrollsystems sowie bei der Berichterstattung an den Prüfungsausschuss („Audit Committee“) des Aufsichtsrats.

**Dezentrale Risikosteuerung in den Unternehmensbereichen**

Die Verantwortung für die Risikoidentifikation und -bewertung, den adäquaten Umgang mit Unsicherheiten und die Umsetzung wirksamer risikoreduzierender Maßnahmen liegt dezentral in den jeweiligen Unternehmensbereichen beziehungsweise Tochtergesellschaften, in denen die Risiken auftreten. Hierzu sind je Bereich jeweils ein Risikoexperte sowie ein Risikoverantwortlicher („Risk Owner“) definiert.

**03|20 HUGO BOSS RISIKOPOLITIK**



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

**Differenzierte Risikoquantifizierung durch Szenariobetrachtung**

Alle identifizierten Risiken werden mindestens einmal im Jahr, in Abhängigkeit von ihrem Ausmaß jedoch auch in halb- oder vierteljährlichen beziehungsweise monatlichen Intervallen, auf ihre Aktualität überprüft, neue Entwicklungen dokumentiert und gegebenenfalls die Risikobewertung überarbeitet. Diese erfolgt durch Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten der Risiken einerseits und der damit verbundenen Auswirkungen auf das operative Ergebnis (EBIT) oder den Cashflow andererseits. Das jeweilige Nettorisiko als tatsächliches Risikopotenzial ergibt sich aus dem Bruttorisiko abzüglich der Effekte getroffener Maßnahmen zur Reduzierung der identifizierten Risiken.

**03|21 BEWERTUNGSKRITERIEN DER UNTERNEHMENSRIKEN**

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

Um ein möglichst präzises Bild der Auswirkungen der identifizierten Risiken zu erhalten, werden unterschiedliche Risikoszenarien für den besten, mittleren und schlechtesten Fall betrachtet. Damit wird dem potenziell starken Einfluss von Extremszenarien mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit, aber großer Auswirkung Rechnung getragen. Über eine Gewichtung der drei Szenarien, die ebenfalls durch die Risikoverantwortlichen festgelegt wird, kann so eine durchschnittliche Auswirkung pro generellem Eintrittsfall eines Risikos bestimmt werden. Dieser Ansatz erlaubt nicht nur eine differenziertere Betrachtung möglicher Auswirkungen, sondern ebenso eine gründliche Analyse unwahrscheinlicher Extremszenarien, die potenziell einen deutlich stärkeren Effekt auf die Zielerreichung des HUGO BOSS Konzerns hätten. Bei Letzteren stehen weniger präventive Maßnahmen, sondern die Entwicklung von Notfallplänen im Fokus, die nach Risikoeintritt eine schnelle Wiederherstellung des operativen Betriebs unterstützen. Zusätzlich zu der auf die zwölfmonatige Planperiode abgestellten Risikoquantifizierung wird auch eine mittelfristige Risikotendenz ermittelt. Dieser Indikator wird dafür verwendet, die Entwicklung adäquater Gegenmaßnahmen für ansteigende Risiken frühzeitig einleiten zu können. Über diesen Trendindikator und die Szenariobewertung hinaus wird optional bei bestimmten Risiken eine mittel- sowie langfristige Risikobewertung in der Risikomanagementsoftware vorgenommen.

Mithilfe der kontinuierlichen Überwachung von Frühwarnindikatoren können Planabweichungen rechtzeitig erkannt werden. Meldketten und das Einleiten geeigneter, im Vorfeld definierter Gegenmaßnahmen gewährleisten eine rasche Reaktion im Eintrittsfall eines Risikos. Alle diese Informationen werden in der konzernweiten Risikomanagementsoftware erfasst und sind jederzeit verfügbar.

Der HUGO BOSS Konzern ist somit in der Lage, Risiken frühzeitig zu erkennen und darauf kurzfristig und zielgerichtet zu reagieren. Die Funktionsfähigkeit und Angemessenheit des Risikomanagements wird in regelmäßigen Abständen von der Internen Revision überprüft. Mit der Überwachung der Wirksamkeit des Internen Kontroll-, Risikomanagement- und Revisionssystems befasst sich darüber hinaus der vom Aufsichtsrat eingerichtete Prüfungsausschuss („Audit Committee“), auch unter Einbeziehung der Wirtschaftsprüfer. Im Rahmen der Jahresabschlussprüfung wird durch den Wirtschaftsprüfer geprüft, ob der Vorstand die nach § 91 Abs. 2 AktG geforderten Maßnahmen in geeigneter Weise getroffen hat.

Die Erfassung und Aggregation der weltweiten Risiken folgt einem einheitlich gültigen Risikoatlas, der die thematische Bündelung mehrerer Einzelrisiken in Risikobereiche vorsieht. Diese werden wiederum einer externen, strategischen, finanziellen, operativen oder organisatorischen Hauptrisikokategorie zugeordnet.

**Risikobereiche  
und Struktur der  
Einzelrisiken**

03 | 22 RISIKOBEREICHE

EXTERNE RISIKEN	STRATEGISCHE RISIKEN	FINANZIELLE RISIKEN	OPERATIVE RISIKEN	ORGANISATORISCHE RISIKEN
Gesamtwirtschaft	Kollektion und Branche	Finanzierung und Liquidität	Lieferanten und Beschaffungsmärkte	IT
Geopolitische Entwicklungen	Marken und Corporate Image	Zinsänderungen	Qualität	Personal
Produktpiraterie	Investitionen	Währungskurse	Logistik	Facilities
Umwelt und Gesundheit		Kontrahenten	Vertrieb	Recht
Wettbewerbsumfeld		Steuern		Governance und Compliance
		Pensionsrückstellungen		Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

**BEURTEILUNG DER RISIKOSITUATION DURCH DIE UNTERNEHMENSLEITUNG**

Um ein möglichst präzises Bild der Gesamtrisikoposition des HUGO BOSS Konzerns zu erhalten, erfolgt die Aggregation der Einzelrisiken anhand zweier alternativer Methoden. Die Addition aller Schadenerwartungswerte innerhalb der fünf oben beschriebenen Risikokategorien zeigt zunächst, dass das größte Exposure auch weiterhin von den operativen Risiken ausgeht. Verglichen mit der letzten Berichterstattung zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 hat sich die Gesamtrisikoposition nur geringfügig erhöht. Diese Entwicklung lässt sich mit den weltweiten Unsicherheiten erklären, die im Jahr 2016 spürbar zugenommen haben.

03 | 23 ENTWICKLUNG UND ZUSAMMENSETZUNG GESAMTRISIKOPOSITION

Risikokategorie	Entwicklung	Anteil am Gesamtrisiko (Erwartungswert)
Externe Risiken	→	14,6 %
Strategische Risiken	→	10,8 %
Finanzielle Risiken	↗	15,7 %
Operative Risiken	→	55,3 %
Organisatorische Risiken	→	3,6 %

**Risikoaggregation  
mittels Monte-Carlo-  
Simulation**

Mithilfe eines Monte-Carlo-Simulationsverfahrens werden die Wahrscheinlichkeitsverteilungen aller erfassten Risiken zu einer Wahrscheinlichkeitsverteilung eines möglichen Gesamtschadens zusammengeführt. Dabei wird per Zufallsauswahl eine große repräsentative Anzahl denkbarer risikobedingter Zukunftsszenarien berechnet, in denen jeweils gemäß ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten bestimmte Risiken eintreten und andere nicht. So können über alle Simulationsläufe nicht nur durchschnittliche Schadenshöhen, sondern auch, innerhalb beliebig wählbarer Konfidenzintervalle, maximale jährliche Schadenswerte ermittelt werden. Diese sogenannten Value-at-Risk-Kennzahlen werden dem Eigenkapital des Unternehmens gegenübergestellt, um die Risikotragfähigkeit beurteilen zu können. Das Ergebnis dieser Analyse zeigt, dass das Eigenkapital des HUGO BOSS Konzerns alle simulierten risikobedingten Schadenswerte, auch in den strengsten Konfidenzintervallen, übersteigt.

Basierend auf den Informationen, die im Rahmen des Risikomanagement-Prozesses sowohl in der Muttergesellschaft als auch in den weltweiten Tochtergesellschaften kontinuierlich erfasst und durch das zentrale Risikomanagement ausgewertet werden, geht der Vorstand davon aus, dass nach derzeitigem Informationsstand alle Einzelrisiken wie auch aggregierten Risiken als beherrschbar einzustufen sind. Wechselseitige Abhängigkeiten oder gemeinsame Ursachen, die zu einem gleichzeitigen Eintreten mehrerer Risiken führen könnten, gefährden ebenso wenig den Fortbestand des Unternehmens.

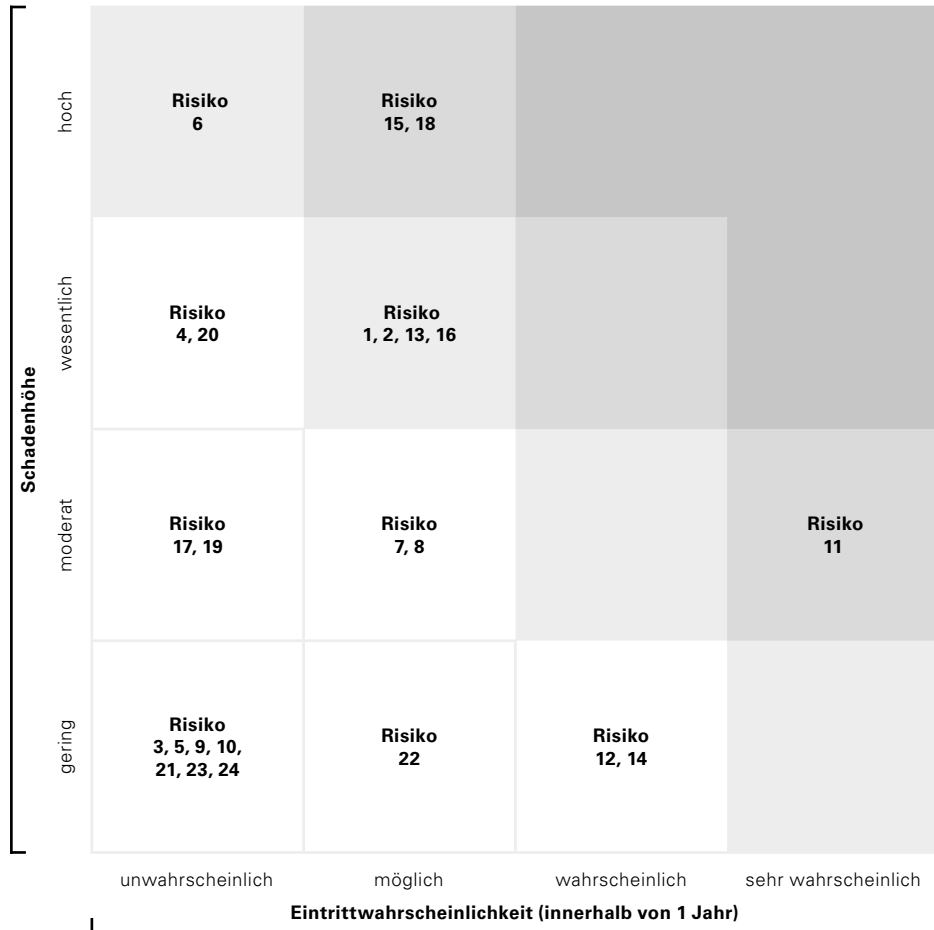
Die Riskmap unterstützt das Management bei der Priorisierung der unternehmensweiten Risiken und vermittelt ein hohes Maß an Transparenz über die Risikosituation des Unternehmens. Erstmals wird diese Riskmap nun im Geschäftsbericht abgebildet, sodass im Zuge dieser Veröffentlichung der Fokus der Risikobewertung auf den Bewertungsachsen der Auswirkung sowie der Eintrittswahrscheinlichkeit liegt und weniger auf dem Erwartungswert, wie in der Vergangenheit.

### **Riskmap und Risikopriorisierung**

Aus der Risikopriorisierung geht hervor, dass zehn Risiken mit einer geringen Auswirkung bewertet wurden. Zu diesen Risiken gehören das Risiko der Produktpiraterie und negative Einflüsse, die aus dem Wettbewerbsumfeld von HUGO BOSS resultieren. Weitere geringe Risiken, die unter die Kategorie der finanziellen Risiken fallen, sind Risiken der Finanzierung und Liquidität, Zinsänderungen, Pensionsrückstellungen sowie das Kontrahentenrisiko. Bei dem Kontrahentenrisiko ist der Konzern bei Finanzinstrumenten einem (Banken-)Ausfallrisiko ausgesetzt, das aus der möglichen Nichterfüllung einer Vertragspartei resultiert und daher maximal in Höhe des positiven beizulegenden Zeitwerts des betreffenden Finanzinstruments besteht.

Organisatorische Risiken mit geringer Auswirkung resultieren aus dem Betrieb von Anlagen durch HUGO BOSS sowie aus den Gesichtspunkten der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes. Rechtliche Risiken sind ebenso als gering bewertet, da für laufende Gerichts- und Rechtsberatungskosten im abgelaufenen Geschäftsjahr Rückstellungen in ausreichender Höhe gebildet worden sind. Risiken im Kontext von Governance und Compliance werden aufgrund des implementierten Corporate-Compliance-Systems als gering eingestuft (Seite 19). Um Compliance Anforderungen von Geschäftspartnern sicherzustellen, sind Lieferanten vertraglich zur Einhaltung von Sozialstandards verpflichtet, die unter anderem die Arbeitssicherheit, das Verbot von Kinderarbeit und eine angemessene Entlohnung regeln. Die Überwachung erfolgt durch regelmäßige Prüfungen. Werden Verstöße gegen Standards und gesetzliche Vorgaben festgestellt, wird je nach Schweregrad das Prüfungsintervall erhöht, zusammen mit dem Lieferanten ein verbindlicher Maßnahmenplan mit erneuter Umsetzungskontrolle vereinbart oder in schwerwiegenden Fällen die Zusammenarbeit beendet.

03|24 ÜBERSICHT DER UNTERNEHMENSRISENEN – RISIKOMATRIX (Aggregierte Risiken)



- |   |                                     |   |
|---|-------------------------------------|---|
| 1) Gesamtwirtschaft                               | 9) Kontrahenten                     | 17) Logistik                                |
| 2) Politische und gesellschaftliche Entwicklungen | 10) Finanzierung und Liquidität     | 18) Vertrieb                                |
| 3) Produktpiraterie                               | 11) Währungskurse                   | 19) IT                                      |
| 4) Umwelt und Gesundheit                          | 12) Zinsänderungen                  | 20) Personal                                |
| 5) Wettbewerbsumfeld                              | 13) Steuern                         | 21) Facilities                              |
| 6) Kollektion und Branche                         | 14) Pensionsrückstellungen          | 22) Recht                                   |
| 7) Investitionen                                  | 15) Lieferanten & Beschaffungsmarkt | 23) Governance & Compliance                 |
| 8) Marken und Corporate Image                     | 16) Qualität                        | 24) Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz |

Im Folgenden werden entsprechend der Priorisierung die wichtigsten Risiken des HUGO BOSS Konzerns im Geschäftsjahr 2017 näher beschrieben, d.h. Risiken mit einer potenziellen Auswirkung, die höher eingestuft wird als „gering“. Die dargestellten Risiken betreffen sowohl die operativen Segmente als auch die Corporate Units des HUGO BOSS Konzerns. Grundsätzlich ist nicht vollständig auszuschließen, dass weitere latente Risiken oder solche, die aktuell als unwesentlich eingeschätzt werden, die Unternehmensentwicklung zukünftig über das angegebene Maß hinaus beeinträchtigen. Ungeachtet der eingeleiteten Maßnahmen zur Steuerung der identifizierten Risiken bleiben bei allen unternehmerischen Aktivitäten Restrisiken bestehen, die auch durch ein modernes Risikomanagement-System, wie es im HUGO BOSS Konzern implementiert ist, nicht gänzlich vermieden werden können.

### **EXTERNE RISIKEN**

Wie jedes global agierende Unternehmen sieht sich auch der HUGO BOSS Konzern Risiken ausgesetzt, die aus einer unsicheren zukünftigen Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Lage entstehen. Entscheidend ist hierbei vor allem die weltweite Entwicklung der Konjunktur, aus der sich das Risiko einer reduzierten Nachfrage nach Bekleidung und Accessoires des Premium- und Luxussegments ergeben kann. Grundsätzlich besteht für den Konsumgüterbereich aufgrund der Abhängigkeit vom Kaufverhalten der Kunden ein Risiko, das sich auf den Planumsatz und/oder die Marge auswirken kann. Konjunkturell bedingte Effekte können dabei sowohl global als auch vereinzelt in unterschiedlichen Märkten auftreten und sich gegenseitig beeinflussen. Der HUGO BOSS Konzern verfügt jedoch durch zeitlich vorgelagerte Ordereingänge sowie durch Sales-Performance-Berichte aus dem konzerneigenen Einzelhandel über wichtige Frühwarnindikatoren, die eine Prognose der Auswirkungen möglicher gesamtwirtschaftlicher Risiken erlauben.

Um die Auswirkungen konjunktureller Schwankungen zu reduzieren, hat der HUGO BOSS Konzern verschiedene Maßnahmen getroffen. Hierzu gehört ein klares Markenprofil, mit dem der Ausbau von Marktanteilen in einem wettbewerbsintensiven Umfeld angestrebt wird. Ein auf internationales Wachstum angelegtes Geschäftsmodell erschließt zudem neue Konsumentenpotenziale und trägt zur Kompensation möglicher Nachfragerückgänge in einzelnen Märkten bei. Weiterhin wird eine ausgeglichene Verteilung des Umsatzes auf verschiedene Regionen angestrebt, um eine zu starke Abhängigkeit von Einzelmärkten zu vermeiden. Für das Geschäftsjahr 2017 geht der Konzern grundsätzlich von einem fortgesetzten Wachstum der Weltwirtschaft aus. Es wird erwartet, dass die Premium- und Luxusgüterbranche ein Wachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich erreicht. Ungünstige gesamtwirtschaftliche Entwicklungen können jedoch trotz der eingeleiteten Maßnahmen wesentliche Auswirkungen auf das geplante Unternehmenswachstum haben. Aufgrund der andauernden Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Brexit Votum, der nachlassenden Wachstumsdynamik in China sowie weltweiten politischen Unsicherheiten schätzt das Management die Eintrittswahrscheinlichkeit als möglich ein. → **Nachtrags- und Prognosebericht, Prognosebericht**

Als international tätiges Unternehmen ist HUGO BOSS auch einem Risiko im Zusammenhang mit Veränderungen in einzelnen Absatzmärkten ausgesetzt. Dieses Risiko kann sich aufgrund von Änderungen des politischen und regulatorischen Umfelds oder soziokultureller Entwicklungen realisieren. Wie für alle Unternehmen besteht zudem eine mögliche Gefahr für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens in Form von terroristischen Handlungen. Wie speziell durch die tragischen Anschläge in Frankreich und Belgien verdeutlicht wurde, können Anschläge das Geschäft und die Nachfrage überregional beeinträchtigen.

### **Gesamtwirtschaftliche Risiken**

### **Politische und gesellschaftliche Entwicklungen**

Die in letzten Jahren gestiegenen geopolitischen Spannungen beeinflussen nach wie vor das Empfinden der globalen Kundschaft. Modeeinkäufe sind häufig emotional, sodass diese Einkäufe aufgrund von Unsicherheit und Angst weniger wahrscheinlich werden. Für das Jahr 2017 ist nicht zu erwarten, dass sich die Unsicherheiten im Kontext politischer und gesellschaftlicher Entwicklungen reduzieren werden. Wesentliche Treiber sind in diesem Umfeld länderspezifische Abstimmungen und Wahlen, die bereits 2016 stattgefunden haben, hauptsächlich der Brexit und die US-Präsidentschaft, oder im Jahr 2017 stattfinden werden, wie beispielsweise die Präsidentschaftswahl in Frankreich, potenzielle Neuwahlen in Italien und die Bundestagswahl in Deutschland. Mögliche Konsequenzen dieser Wahlen sind weitreichend, sodass die Zusammensetzung der Euro-Währungsunion sich verändern könnte oder es im Zuge der Euro-Krise und der Flüchtlingsfrage zu Verwerfungen kommen könnte.

Aufgrund der steigenden Bedeutung von Risiken, die aus dem politischen und gesellschaftlichen Umfeld resultieren, definiert HUGO BOSS dieses Risiko als ein „Long-Term Emerging Risk“. Aus diesem Risikoumfeld resultieren strategische Fragestellungen, die sich mit demografischen Entwicklungen und dem Einfluss auf die Zielgruppen von HUGO BOSS beschäftigen oder auch mit Auswirkungen auf die Lieferkette. Somit besteht eine Verzahnung zu den Risiken „Kollektion & Branche“ sowie „Lieferanten & Beschaffungsmarkt“. Mittel- und langfristige Auswirkungen auf den Umsatz können aus veränderten Eigenschaften der Zielgruppe, wie beispielsweise das Kaufverhalten oder die Kaufkraft, entstehen. Als eine Konsequenz der Definition als „Long-Term Emerging Risk“ wird ein spezieller Fokus auf Risiken dieser Unterkategorie gelegt, sodass aktuelle Entwicklungen überwacht und auf ihren Einfluss für HUGO BOSS analysiert werden. Bei diesen Analysen arbeiten Risikoexperten interdisziplinär zusammen, die durch das zentrale Risikomanagement koordiniert und beraten werden.

Durch den weltweiten Vertrieb in über 120 Ländern wird für eine natürliche Absicherung gegen unvorteilhafte Entwicklungen in einzelnen Ländern oder Regionen gesorgt. Unerwartete Veränderungen länderspezifischer Rahmenbedingungen in den wichtigsten Absatzmärkten können grundsätzlich zu wesentlichen finanziellen Auswirkungen führen. Aus Sicht des Vorstandes wird die Wahrscheinlichkeit des Risikos, nach den getroffenen Maßnahmen, als möglich eingestuft.

#### **Umwelt- und Gesundheitsrisiken**

Eine global ausgerichtete Wertschöpfungskette unterliegt stets einer Reihe von Risiken, die sich aus Umweltkatastrophen, Epidemien und den Folgen des Klimawandels ergeben können. Die unvorhersehbar starke Verbreitung des Ebola-Virus in Westafrika im Jahr 2014 verdeutlicht das Gefahrenpotenzial eines solchen Ereignisses. Um auf die Auswirkungen von Naturkatastrophen zeitnah und angemessen reagieren zu können, hat der HUGO BOSS Konzern das Notfallmanagementsystem am Hauptsitz überarbeitet und durch eine spezielle Aufbauorganisation ergänzt, die zur Bewältigung von Notfällen bereichsübergreifende Kompetenzen bündelt und eine einheitliche Leitung mit klaren Entscheidungswegen garantiert. Wesentliche Auswirkungen auf die Zielerreichung können dennoch nicht vollständig ausgeschlossen werden, auch wenn das Management dies als unwahrscheinlich einschätzt. Aus dem Klimawandel resultierende Risiken, wie beispielsweise Wasserknappheit, werden für das Geschäftsjahr 2017 als unwahrscheinlich eingestuft, der mögliche Schaden wird als gering bewertet. Unter Berücksichtigung eines mittel- bzw. langfristigen Betrachtungshorizontes gewinnt das Risiko der Wasserknappheit für HUGO BOSS an Bedeutung, sodass mittelfristig von einer moderaten Auswirkung ausgegangen wird. Langfristig besteht das



Risiko, dass die Wasserknappheit den landwirtschaftlichen Sektor beeinflusst. Als Konsequenz könnten der Baumwollanbau und nachgelagert eine eingeschränkte Verfügbarkeit spezieller Baumwollfasern zu erhöhten Materialkosten führen.

### **STRATEGISCHE RISIKEN**

Die neue strategische Ausrichtung der HUGO BOSS Markenlandschaft wird die Kollektionen im Geschäftsjahr 2017 nur marginal beeinflussen. Mit der Spring-2018-Kollektion werden die geplanten Anpassungen der neuen Markenpositionierung vollumfänglich wirksam, sodass sich Risiken in diesem Kontext ab dem Geschäftsjahr 2018 materialisieren könnten.

Aus sich verändernden Fashion- und Lifestyle-Trends können Kollektions- und Branchenrisiken entstehen. Die Herausforderung besteht darin, die richtigen Trends rechtzeitig zu erkennen und rasch in eine unverwechselbare Kollektionsaussage umzusetzen. Diesem Risiko begegnet HUGO BOSS mit intensiven Analysen der Zielgruppen und Märkte und der detaillierten Auswertung der Verkaufsentwicklung der vergangenen Saison. Auch eine verstärkte Kundennähe aufgrund des Einzelhandelsgeschäfts trägt wesentlich dazu bei, Informationen zu Trends und Kaufverhalten rasch in die Kollektionen einfließen zu lassen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit von Kollektions- und Branchenrisiken wird aus Sicht des Managements daher als unwahrscheinlich erachtet. Potenzielle negative Auswirkungen werden als hoch eingestuft. → **Konzernstrategie**

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

Das Corporate Image des HUGO BOSS Konzerns reflektiert sich in der Wahrnehmung der Stakeholder, wie zum Beispiel Kunden, Aktionäre, Lieferanten und Mitarbeiter. Die Unternehmenskommunikation wird zentral über die Bereiche Communications sowie Investor Relations gesteuert. Über diese Schnittstellen steht HUGO BOSS in einem ständigen Dialog mit wichtigen Interessengruppen. Zudem wird die Einhaltung von Gesetzen, Standards und Richtlinien sowohl unternehmensintern als auch bei Lieferanten regelmäßig kontrolliert. Nichtsdestotrotz sind negative Einflüsse auf das Markenimage und die Unternehmensreputation auch weiterhin möglich. Aufgrund der ergriffenen Maßnahmen wird die Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns jedoch als moderat eingestuft.

Mit Retailaktivitäten sind Investitionsrisiken verbunden, die aufgrund von Geschäftsausbau und -instandhaltung, langfristigen Mietverträgen sowie Personalkosten entstehen. Dies führt zu einer Steigerung der Fixkosten, der jedoch eine höhere Rohertragsmarge gegenübersteht. Um das Risiko von Fehlinvestitionen und unprofitablen konzern eigenen Einzelhandelsgeschäften so gering wie möglich zu halten, werden Entscheidungen für Neueröffnungen sowie Schließungen zentral, in Absprache mit den zuständigen Regionaldirektoren, getroffen. Der Eröffnung neuer Einzelhandelsgeschäfte gehen stets umfassende Standortprüfungen und Potenzialanalysen sowie eine intensive Umsatz- und Entwicklungsplanung voraus.

### **Kollektions- und Branchenrisiken**

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

### **Investitionsrisiko**

Dennoch besteht das generelle Risiko, dass einzelne konzerneigene Einzelhandelsgeschäfte die ursprünglich geplanten Umsatzziele langfristig nicht erreichen und im äußersten Fall geschlossen werden müssen. Die Konzerngesellschaften sind daher verpflichtet, monatlich die Performance ihrer Retailaktivitäten zu berichten, damit negative Entwicklungen frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. Gemindert wird das Investitionsrisiko zusätzlich durch ein weltweit einheitliches Storekonzept der Verkaufspunkte, sodass im Falle einer Geschäftsaufgabe die Einrichtung teilweise andernorts weitergenutzt werden kann. Im Rahmen des generellen Investitionscontrollings werden auch alle sonstigen Investitionen unter Berücksichtigung der mit ihnen verbundenen Risiken auf ihren Wertbeitrag hin überprüft. Zusätzliche Abschreibungen auf planmäßig abgeschriebenes Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte auf Ebene der konzerneigenen Einzelhandelsgeschäfte, auf sonstige immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer (Key Money) sowie auf Geschäfts- oder Firmenwerte, die als Ergebnis der Werthaltigkeitstests vorgenommen werden müssen, bilden in diesem Risikobereich die größte Risikoposition. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Maßnahmen wird das Investitionsrisiko als möglich, jedoch mit moderater finanzieller Auswirkung, eingeschätzt.

→ **Unternehmenssteuerung, Investitionscontrolling**

## **FINANZIELLE RISIKEN**

Zu den zentralen Aufgaben des Finanzmanagements im HUGO BOSS Konzerns gehört es, den internen Finanzbedarf zu koordinieren, zu lenken, die finanzielle Unabhängigkeit des Gesamtunternehmens sicherzustellen sowie die finanziellen Risiken zu reduzieren.

Der HUGO BOSS Konzern unterliegt im Wesentlichen Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken, Zinsänderungs-, Währungs- und Kontrahentenrisiken sowie steuerlichen und Pensionsrisiken. Die genannten Risiken unterliegen fortlaufenden intensiven Kontrollen und Steuerungsmaßnahmen.

### **Zinsänderungsrisiken**

Das Zinsrisiko für HUGO BOSS resultiert im Wesentlichen aus der Änderung der Marktzinssätze bei variabel verzinslichen Zahlungsmittelbeständen und Verbindlichkeiten. Marktbedingte Schwankungen der Zinssätze wirken sich dabei auf zukünftige Zinserträge und -zahlungen für variabel verzinsliche Zahlungsmittelbestände und Verbindlichkeiten aus. Wesentliche Zinssatzänderungen können daher die Rentabilität, die Liquidität und die Finanzlage des Konzerns beeinflussen.

Die Finanzverbindlichkeiten des HUGO BOSS Konzerns sind größtenteils variabel verzinslich und unterliegen einer kurzfristigen Zinsbindung. Um die Auswirkungen künftiger Zinsvolatilitäten auf die Finanzierungskosten lang laufender Kredite zu minimieren, werden teilweise derivative Finanzinstrumente in Form von Zinsswaps eingesetzt. Derivate, die in eine im Sinne der IFRS wirksame Sicherungsbeziehung eingebunden sind, wirken sich im Falle von Zinsänderungen auf das Eigenkapital aus.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 wurde die Auswirkung der Veränderungen wichtiger Zinssätze auf Gewinn und Eigenkapital analysiert. In die Analyse wurden variabel verzinsliche Finanzschulden in Höhe von 171 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 135 Mio. EUR), Zinsderivate

in Höhe von 10 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 10 Mio. EUR) sowie Zahlungsmittelbestände in Höhe von 83 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 81 Mio. EUR) einbezogen. Die Auswirkung von Zinssatzänderungen auf künftige Cashflows ist von dieser Analyse ausgeschlossen.

Aufgrund des weiterhin niedrigen Zinsniveaus wurde zur Darstellung realistischer Szenarien für die Analyse der Zinssensitivitäten zum Bilanzstichtag die Verschiebung der Zinsstrukturkurve bei +100/-10 Basispunkten belassen. Unter Berücksichtigung der stark gesunkenen Geld- und Kapitalmarktzinsen erachtet HUGO BOSS diese Veränderung als angemessen.

**03|25 ZINSENSITIVITÄTEN ZUM 31. DEZEMBER** (in Mio. EUR)

	2016		2015	
	+100 bp	-10 bp	+100 bp	-10 bp
Cashflow-Risiken	-0,6	0,1	-0,3	0,0
Ergebniswirksame Risiken aus Zinsderivaten	0,5	0,0	0,6	-0,1
<b>Auswirkungen auf das Konzernergebnis</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>	<b>-0,1</b>
Bilanzwirksame Risiken aus Zinsderivaten	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Auswirkungen auf das Konzerneigenkapital</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>	<b>-0,1</b>

Ein Anstieg des Marktzinsniveaus um 100 Basispunkte zum 31. Dezember 2016 hätte zu einem Ergebnisrückgang von -0,1 Mio. EUR (2015: 0,3 Mio. EUR) und einem Rückgang des Eigenkapitals in Höhe von -0,1 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 0,3 Mio. EUR) geführt. Ein Absinken des Marktzinsniveaus um 10 Basispunkte hätte ein um 0,1 Mio. EUR (2015: -0,1 Mio. EUR) höheres Ergebnis und ein um 0,1 Mio. EUR (31. Dezember 2015: -0,1 Mio. EUR) höheres Konzerneigenkapital zur Folge gehabt. Die Effekte aus Zinsderivaten wären dabei aus Fair-Value-Änderungen entstanden. Die Cashflow-Risiken wären im Wesentlichen aus höheren beziehungsweise niedrigeren Zinserträgen und -aufwendungen aus dem Zahlungsmittelbestand entstanden.

Im Jahr 2016 blieben die Zinssätze in Europa und Nordamerika auf einem niedrigen Niveau. Angesichts der aktuellen Zinspolitik seitens der Europäischen Zentralbank und der anhaltenden gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten in Europa erwartet der Konzern in dieser Region keine wesentlichen Zinssteigerungen für die nahe Zukunft. Da der überwiegende Teil der Konzernfinanzierung in Euro abgewickelt wird, schätzt HUGO BOSS die potenziellen Auswirkungen der Zinsrisiken lediglich als gering ein. Angesichts der weiterhin expansiven Geldpolitik, insbesondere der Europäischen Zentralbank sowie der Federal Reserve, sieht das Management Zinsänderungen aktuell als wahrscheinlich mit einer geringen finanziellen Auswirkung an.

Die Währungskursrisiken des HUGO BOSS Konzerns resultieren im Wesentlichen aus der globalen operativen Geschäftstätigkeit sowie aus konzerninternen Finanzierungstätigkeiten. Im operativen Geschäft entstehen Wechselkursrisiken dadurch, dass Beschaffung und Verkauf der Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen.

**Währungskursrisiken**

Der Vertrieb in den wichtigsten Märkten erfolgt dabei durch lokale Tochtergesellschaften. Für die daraus entstehenden Aufträge ordern die Tochtergesellschaften ausschließlich im Konzern. Um das Wechselkursrisiko zentral zu steuern, werden in der Regel die konzerninternen Aufträge in lokaler Währung abgerechnet. Das Wechselkursrisiko ergibt sich daher aus den Zahlungsströmen in lokaler Währung der Tochtergesellschaften. Die Währungskursrisiken des HUGO BOSS Konzerns aus dem operativen Geschäft entstehen dabei hauptsächlich aus der Geschäftstätigkeit in den USA, Großbritannien, Australien, der Schweiz, Japan, der Türkei, Hongkong und China sowie der Einkaufstätigkeit der Beschaffungseinheiten in Fremdwährungen.

Des Weiteren bestehen Wechselkursrisiken durch die Umrechnung des bei ausländischen Konzerngesellschaften außerhalb der Eurozone gebundenen Nettovermögens und deren Erträge und Aufwendungen (Translationsrisiko), gegen die sich der Konzern nicht absichert.

→ **Konzernanhang, Währungsumrechnung**

Das **Währungsmanagement** wird grundsätzlich für alle Konzerngesellschaften zentral vorgenommen.

Das primäre Ziel des Währungsmanagements bei HUGO BOSS ist zunächst die Reduktion des gesamten Währungsexposures durch natürliche Hedges. Derartige Hedges bestehen darin, dass sich die Fremdwährungsexposures aus dem operativen Geschäft über den Konzern hinweg ausgleichen und damit in Höhe der ausgeglichenen Position keine Absicherungsmaßnahmen nötig sind. Zur etwaigen Absicherung des verbleibenden Exposures können Devisentermin- und Swappeschäfte sowie Plain-Vanilla-Devisenoptionen herangezogen werden. Ziel der Hedging-Strategie ist es, die Auswirkungen von Währungsschwankungen aus bereits bilanzierten Exposures sowie aus zukünftigen Cashflows zu begrenzen. Zukünftige Zahlungsströme aus dem operativen Geschäft in der Türkei sind in eine wirksame bilanzielle Sicherungsbeziehung eingebunden. Die Laufzeiten der abgeschlossenen Derivate werden bei Abschluss in der Regel dem darunterliegenden Grundgeschäft angepasst. Die eingesetzten derivativen Finanzinstrumente, deren Handel im OTC-Markt erfolgt, dienen ausschließlich zur Absicherung der Grundgeschäfte. Um das bestmögliche Geschäft einzugehen, werden Quotierungen von mehreren Banken eingeholt. Transaktionen werden grundsätzlich mit der am besten quotierenden Bank abgeschlossen.

Fremdwährungsrisiken im Finanzierungsbereich resultieren aus finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährung sowie aus Darlehen in Fremdwährung, die zur Finanzierung an Konzerngesellschaften ausgereicht werden. Bei der Ausreichung von Darlehen an Konzerngesellschaften wird zwischen zwei Arten von Verträgen unterschieden: Operative Darlehen können entsprechend dem Charakter eines Kontokorrentkredits innerhalb eines vorgegebenen Rahmens flexibel gezogen werden. Finanzierungsdarlehen werden an Konzerngesellschaften mit erhöhtem und längerfristigem Finanzierungsbedarf ausgereicht. Zum Bilanzstichtag waren die wesentlichen Finanzierungsdarlehen mit endfälliger Rückzahlungsverpflichtung über Devisentermingeschäfte gesichert.

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

Der HUGO BOSS Konzern hat auf Basis der Anforderungen des IFRS 7 die Auswirkungen von Veränderungen der wichtigsten Wechselkurse auf Gewinn und Eigenkapital ermittelt. Die Ermittlung des Währungsrisikos basiert auf dem bilanziellen Währungsexposure zum 31. Dezember 2016. Bestandteile des Exposures sind Zahlungsmittel, Forderungen und Verbindlichkeiten sowie konzerninterne Darlehen, die in Währungen gehalten werden, die nicht der funktionalen Währung der jeweiligen Tochtergesellschaft entsprechen. Translationseffekte aus der Umrechnung der Abschlüsse von ausländischen Tochtergesellschaften außerhalb der Eurozone werden nicht berücksichtigt.

Für die Quantifizierung von Fremdwährungsrisiken hat der Konzern im Berichtsjahr das Konzept des „Value-at-Risk“ (VaR) auf Basis des parametrischen Ansatzes implementiert, das seit dem Geschäftsjahr 2016 auch für die interne Steuerung der Aktivitäten der Konzern-Treasury-Abteilung verwendet wird. Der VaR ersetzt die in den Vorjahren verwendete Sensitivitätsanalyse. Dem verwendeten parametrischen Ansatz liegen nachfolgende Daten und Annahmen zugrunde:

- Volatilitäten aus historischen Wechselkursen des Berichtsjahres
- Korrelationen über einen Zeitraum von fünf Jahren
- Haltedauer von einem Monat
- Konfidenzniveau 95 %
- Normalverteilung

Obwohl der VaR ein bedeutendes Konzept zur Messung von Marktpreisrisiken ist, können die Modellannahmen zu Einschränkungen führen. Die tatsächlichen Auswirkungen auf den Gewinn können infolge grundlegender konzeptioneller Unterschiede von den ermittelten VaR-Werten deutlich abweichen. Dies gilt insbesondere für das Auftreten außergewöhnlicher Ereignisse.

Ferner wird unterstellt, dass der Bestand des Fremdwährungsexposures und dessen Absicherungsquote zum Bilanzstichtag repräsentativ für den Betrachtungszeitraum sind.

Das errechnete diversifizierte Portfoliorisiko aus Kursschwankungen für den Gewinn des HUGO BOSS Konzerns beträgt 3,7 Mio. EUR (2015: 6,3 Mio. EUR), aggregiert über alle Währungen. Wesentliche Treiber sind dabei insbesondere die Währungen brasilianischer Real, Schweizer Franken, Hongkong-Dollar und polnischer Zloty.

Die Sensitivität des Eigenkapitals entspricht aufgrund des abgeschlossenen Hedge Accountings in der Türkei nicht der des Konzernergebnisses. Bei einer Aufwertung des Euro gegenüber der türkischen Lira um die Standardabweichung hätte sich das Eigenkapital um 2,1 Mio. EUR (2015: 2,9 Mio. EUR) verringert. Bei einer gleichen Abwertung des Euro hätte sich das Eigenkapital um 2,1 Mio. EUR (2015: 2,9 Mio. EUR) erhöht.

Das Management geht davon aus, dass im Geschäftsjahr 2017 weitere Änderungen in den für HUGO BOSS relevanten Währungspaaren sehr wahrscheinlich sind. Das Risiko aus Wechselkursschwankungen und ihr Einfluss auf das Ergebnis des HUGO BOSS Konzerns auf Basis der vorliegenden Value-at-Risk-Analyse werden als moderat eingestuft.

#### **Steuerliche Risiken**

Steuerliche Fragestellungen werden durch die zentrale Steuerabteilung in Zusammenarbeit mit externen Steuerberatern regelmäßig analysiert und beurteilt. Steuerliche Risiken bestehen für alle offenen Veranlagungszeiträume und können aus der laufenden Geschäftstätigkeit oder Änderungen in der rechtlichen oder steuerlichen Struktur des Konzerns resultieren. Für bereits bekannte steuerliche Risiken wurden in den vergangenen Geschäftsjahren Rückstellungen in ausreichender Höhe gebildet. Die Höhe dieser Rückstellungen basiert auf verschiedenen Annahmen wie beispielsweise der Auslegung der jeweiligen Vorschrift, aktuellen Rechtsprechungen und der Verwaltungsauffassung, auf deren Basis das Management die Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit eines eventuellen Risikos bemisst. Bei der Beurteilung wird auch auf die Einschätzung lokaler externer Sachverständiger wie Anwälte oder Steuerberater zurückgegriffen. Die Wahrscheinlichkeit der künftigen Nutzbarkeit von auf nicht genutzten steuerlichen Verlustvorträgen erfassten latenten Steueransprüchen wird unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren, wie zum Beispiel zukünftig zu versteuernde Ergebnisse in den Planperioden, erreichte Ergebnisse der Vergangenheit sowie bereits ergriffene Maßnahmen zur Profitabilitätssteigerung, beurteilt. HUGO BOSS geht dabei von einem Planungshorizont von höchstens fünf Jahren aus. Die tatsächlichen Werte können von den Schätzungen abweichen. Aufgrund von Änderungen in der Steuergesetzgebung einzelner Länder oder anderer Einschätzungen bestehender Sachverhalte durch die Steuerbehörden geht der Konzern von möglichen weiteren steuerrechtlichen Risiken mit wesentlichem finanziellen Ausmaß aus.

#### **OPERATIVE RISIKEN**

#### **Beschaffungsmarkt- verbundene Risiken**

Die hohen Anforderungen an die Qualität der HUGO BOSS Produkte und damit an die Beschaffungs- und Produktionsprozesse bedingen enge Partnerschaften mit Lieferanten. Eine Konzentration von Produktionskapazitäten kann jedoch im Falle eines Produktionsausfalls Umsatzeinbußen nach sich ziehen. Mit dem Ziel, negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten zu können, werden strategische Lieferanten regelmäßig überprüft und bewertet. Ein mögliches Kumulationsrisiko könnte zudem aus regionalen Ereignissen resultieren, die mehrere Lieferanten, Geschäftsbereiche oder Produktgruppen gleichzeitig betreffen.

Um die zuverlässige Verfügbarkeit von Produktionsmaterialien und -kapazitäten in geeigneter Qualität und zu marktgerechten Preisen sicherzustellen, werden Bestellungen bei Lieferanten und die Kapazitätsauslastung der Produzenten zentral koordiniert. Die Lieferantenstruktur wird regelmäßig mit dem Ziel überprüft, Länderrisiken rechtzeitig zu erkennen. Unter Berücksichtigung der hohen Qualitätsstandards und verfügbaren Produktionskapazitäten wird eine weitestgehende Risikostreuung angestrebt. Das Einkaufsvolumen wird auf ein weltweites Netzwerk von Lieferanten verteilt, um das Risiko zu streuen und sich möglichst unabhängig von einzelnen Beschaffungsmärkten und Produktionsbetrieben zu machen. So entfielen auf den größten unabhängigen Lieferanten nur etwa 9 % des gesamten Einkaufsvolumens (2015: 9%). HUGO BOSS vermeidet grundsätzlich Single Sourcing und identifiziert bei Bedarf frühzeitig alternative Lieferanten, die die Warenversorgung im Notfall sicherstellen können. Über ein solches Ausweichszenario konnte der Konzern kurzfristig die Produktion

verlagern, als im Jahr 2014 unerwartet militärische Auseinandersetzungen in der Ukraine aufkamen. Aufgrund bekannter Erdbebenrisiken am konzerneigenen Produktionsstandort und der zuvor beschriebenen politischen Unsicherheiten in der Türkei wurden hier besonders intensive Maßnahmen umgesetzt. Basierend auf einer regelmäßigen Analyse des möglichen Schadenpotenzials wurden Verlagerungsmöglichkeiten geprüft und zusätzlich die Risiken eines finanziellen Schadens weitestgehend über Versicherungen abgedeckt. In Anbetracht der ergriffenen Maßnahmen schätzt das Management Risiken aus der Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder der regionalen Verteilung des Beschaffungsvolumens als unwahrscheinlich ein. Die finanziellen Auswirkungen von Risiken in Zusammenhang mit Abhängigkeiten in der Supply Chain werden als hoch eingestuft.

Lohnerhöhungen in der Produktion, die insbesondere in wirtschaftlich aufstrebenden Regionen wahrscheinlich sind, sowie steigende Rohstoffpreise können zu höheren Produktkosten führen und dadurch die Rohertragsmarge belasten. Der HUGO BOSS Konzern begegnet diesem Risiko mit einer margenbasierten Kollektionsplanung, unternehmensweiten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung bei Produktions- und Beschaffungsprozessen, einer Verbesserung des Materialeinsatzes sowie einer konsequenten Umsetzung der Preispolitik. Aufgrund des zeitlichen Vorlaufs in den Beschaffungs- und Produktionsprozessen kann bereits auf Frühwarnindikatoren entsprechend reagiert werden. In Anbetracht der aktuellen Entwicklungen in wirtschaftlich aufstrebenden Regionen wird aktuell davon ausgegangen, dass Risiken aus höheren Produktkosten weiterhin zwar möglich sind, sich jedoch nur in geringem Ausmaß negativ auf die erwartete Ergebnisentwicklung auswirken würden.

Die Prognose von Absatzmengen, Planung von Produktionskapazitäten sowie Allokation von Roh- und Fertigwaren im Rahmen von Beschaffungsprozessen ist mit Dispositionsrisiken verbunden. Ein Abweichen von der angemessenen Allokation kann einerseits zur Überdisposition und zu einem sich daraus ergebenden Risiko der erhöhten Kapitalbindung, andererseits zur Unterdisposition mit dem Risiko nicht realisierter Umsatzchancen führen. In Anbetracht der hohen Volumina müssen solche Fehlallokationen als wahrscheinlich eingestuft werden; die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen könnten je nach Ausmaß einen hohen Einfluss auf die erwartete Ergebnisentwicklung erreichen. Der Konzern arbeitet daher mit großem Nachdruck an einer kontinuierlichen Verbesserung der Prognosequalität und der Verkürzung der Vorlaufzeiten, um dieses Risiko weiter zu verringern. Zu diesem Zweck wurde die elektronische Anbindung der Zulieferbetriebe an das Unternehmen in den vergangenen Jahren weiter ausgebaut und somit die Transparenz über die Beschaffungskette hinweg optimiert.

Gesamtheitlich betrachtet wird der mögliche aggregierte Schaden durch die beschaffungsmarktverbundenen Risiken als hoch bewertet, die Eintrittswahrscheinlichkeit wird aggregiert als möglich eingestuft. → **Beschaffung und Produktion**

Die Produktqualität spielt für den Markenauftritt eine entscheidende Rolle. HUGO BOSS Produkte unterliegen daher auf allen Fertigungsstufen einer konzerneinheitlichen Qualitätskontrolle. Produktionsstandorte werden regelmäßig von Reiseteknikern aufgesucht und auf die strikte Einhaltung von Design- und Produktionsvorgaben hin überprüft. Eingangskontrollen, Kontrollen bei den Zulieferern sowie Qualitätstests im Technical Development Center am Hauptsitz in Metzingen stellen sicher, dass die hohen Qualitätsstandards von HUGO BOSS eingehalten werden und Warenlieferungen einwandfrei und termingerecht an

#### Qualitätsrisiken

den Kunden erfolgen. Dennoch ist auch zukünftig ein gewisses Maß an Produktretouren aus qualitativen Gründen möglich. Der Einfluss auf die Ergebnisentwicklung wird trotz der Bildung von entsprechenden Retourenrückstellungen und der regelmäßigen Überprüfung der berücksichtigten Werte als wesentlich eingestuft. → **Beschaffung und Produktion**

#### **Logistikrisiken**

Die Lagerung der Roh- und Fertigwaren konzentriert sich auf wenige ausgewählte Standorte, an denen höchste Qualitätsstandards garantiert werden. Das zentrale Distributionszentrum für Hängewaren am Sitz der Konzernzentrale in Metzingen sowie das hochautomatisierte neue Liegewarenlager südlich von Stuttgart bilden das Herzstück des weltweiten Logistiknetzwerks. Diese zwei strategischen Lagerstandorte sowie mehrere regionale Distributionszentren werden eigenständig von HUGO BOSS betrieben. Nichtsdestotrotz ist der Konzern Logistikrisiken ausgesetzt, die sich hauptsächlich auf den temporären Ausfall oder Verlust von Lagern beziehen. Um dem Risiko entgegenzuwirken, Teile der Roh- oder Fertigwaren und damit Umsätze durch Lieferunfähigkeit zu verlieren, werden umfangreiche technische und organisatorische Maßnahmen zum Brandschutz und zur Sicherheit umgesetzt und ihre Einhaltung kontinuierlich überprüft. Zudem hat HUGO BOSS das unmittelbare finanzielle Risiko eines Waren- und Anlagenverlusts in Lagern sowie des Ausfalls eigener Produktionsstätten über Versicherungen abgedeckt. In Anbetracht der implementierten Maßnahmen ist die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken in den Logistikprozessen derzeit als unwahrscheinlich zu bewerten. Die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen sollten ein moderates Ausmaß nicht übersteigen.

#### **Vertriebsrisiken**

Die zunehmende Bedeutung des konzerneigenen Einzelhandels bedingt eine Erhöhung des Bestandsrisikos, insbesondere im Fall ungünstiger gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen. Die Herausforderung des Vorratsmanagements besteht darin, bei optimierten Beständen dennoch kurzfristig auf Kundenaufträge reagieren zu können. Zur Minderung der Vorratsrisiken und zur generellen Optimierung der Bestände wird das Replenishment in einem zentralen Verantwortungsbereich koordiniert. Für Bestandsrisiken, die sich aus der Lagerdauer und der damit teilweise verminderten Verwertbarkeit der Vorräte ergeben, werden Abwertungen vorgenommen und in regelmäßigen Abständen überprüft. Zum Bilanzstichtag wurden aus Sicht des Managements Wertminderungen in ausreichender Höhe vorgenommen. Ein Nachfragerückgang oder eine Fehleinschätzung der Abverkaufsquote können sich möglicherweise negativ auf die Lagerumschlagshäufigkeit auswirken und führen eventuell zu höheren Preisnachlässen. Die Gewährung zusätzlicher Rabatte als Gegenmaßnahme hat zwangsläufig eine Reduzierung der Marge zur Folge und wird daher laufend vom zentralen Vertriebscontrolling überwacht. Mit einer zentral gesteuerten Preispolitik, differenzierten Einzelhandelsformaten und darauf abgestimmten Kollektionen wird eine konstante Verbesserung der Effizienz auf den Verkaufsflächen angestrebt. Dennoch werden auch in Zukunft unerwartete Entwicklungen in Absatzmärkten möglich sein, die gleichzeitig sowohl den konzerneigenen Einzelhandel wie auch den Vertrieb über Handelspartner betreffen. Die daraus resultierenden kumulierten Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, hauptsächlich durch Preisnachlässe oder höhere Wertminderungen, schätzt der Vorstand als hoch ein.

Zur Vermeidung eventueller Abhängigkeiten von einzelnen Kunden im Großhandelskanal wird auf eine ausgewogene Kundenstruktur geachtet. Kennzahlen wie Auftragsbestände, Umsatzerlöse und Auslieferungsquoten werden kontinuierlich im Vertriebscontrolling überwacht, damit gegebenenfalls zeitnah geeignete Maßnahmen eingeleitet werden können.



Im Großhandelskanal kann es darüber hinaus zu Forderungsausfällen kommen. Dieses Risiko ist sowohl abhängig von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung als auch von der individuellen finanziellen Situation der Kunden. Der HUGO BOSS Konzern ist somit negativen Auswirkungen aufgrund von Zahlungsunfähigkeit oder Insolvenz einzelner Handelspartner sowie kumulierten Ausfällen als Folge einer eventuellen konjunkturellen Verschlechterung in einzelnen Märkten und Regionen ausgesetzt. Das bereits in der Vergangenheit erfolgreich implementierte konzernweite Debitorenmanagement, das einheitlichen Regelungen folgt, wurde durch zentral koordinierte Maßnahmen weiter intensiviert. Diese konzentrieren sich auf die Bonitätsprüfung sowie Vergabe und Einhaltung von Kundenkreditlimits, die Überwachung der Altersstruktur der Forderungen und die Handhabung zweifelhafter Forderungen. In Einzelfällen führt dies auch zu Belieferungen ausschließlich nach Vorauszahlungen beziehungsweise unter Verwendung anderer sichernder Zahlungsbedingungen oder zum Verzicht auf Geschäfte mit Kunden, die als nicht kreditwürdig eingestuft wurden. Die Interne Revision überprüft regelmäßig die Einhaltung dieser Konzernrichtlinien. Eine Konzentration von Ausfallrisiken durch wesentliche Außenstände bei einzelnen Kunden lag zum Bilanzstichtag nicht vor. Daher werden mögliche Risiken im Zusammenhang mit Zahlungsausfällen von Großhandelspartnern insgesamt als gering eingeschätzt. → **Konzernanhang, Textziffer 13**

#### **ORGANISATORISCHE RISIKEN**

Ein reibungsloser Geschäftsablauf mit effizienten Prozessen wird durch eine leistungsstarke und konzernweit einheitliche IT-Infrastruktur ermöglicht. Um Risiken wie Systemunterbrechungen, Datenverluste und unberechtigte Zugriffe zu verringern, werden verschiedene Maßnahmen in Form von mehrstufigen Sicherheits- und Antivirenkonzepten, Vergabe von Zugriffsrechten, Zugangskontrollsystemen, Datensicherungen und unabhängiger Energieversorgung umgesetzt. HUGO BOSS sieht das Thema Cyberangriffe als ein „Long-Term Emerging Risk“, es wird davon ausgegangen, dass diese Angriffe zukünftig weiter zunehmen werden. Negative Konsequenzen von Cyberangriffen reichen von einem Reputationsschaden über Geschäftsunterbrechungen bis hin zu Haftungsansprüchen aufgrund von Datenschutzverletzungen. Um der steigenden Bedeutung des Risikos Rechnung zu tragen, wird im Jahr 2017 ein Security Information and Event Management System (SIEM) implementiert, um sicherheitsrelevante Ereignisse zu identifizieren, zu bewerten und den Administrator daraufhin zu alarmieren. Zusätzlich wird zukünftig mit der Einführung von Windows 10 eine zusätzliche „Anti-Threat Protection“ verwendet. Die Mitarbeiter werden für die Themen Internetsicherheit und Datenschutz sensibilisiert, indem sie zukünftig jährlich ein Online-Training durchführen und so den richtigen Umgang in diesem Kontext erlernen. Darüber hinaus arbeitet HUGO BOSS zur Gefahrenabwehr mit professionellen Spezialdienstleistern zusammen. Alle eingeleiteten und geplanten Maßnahmen werden regelmäßig auf ihre Effektivität hin überprüft, um den überaus dynamischen IT-Bedrohungen bestmöglich zu begegnen. Das Management geht daher davon aus, dass der Eintritt von IT-Risiken unwahrscheinlich ist und sich diese nur in moderatem Umfang finanziell auswirken würden.

#### **IT-Risiken**

Personalrisiken ergeben sich im Wesentlichen durch Engpässe bei der Personalbeschaffung, Fachkräftemangel und Fluktuation. Diese Risiken werden mithilfe umfassender Weiterbildungsmaßnahmen, leistungsgerechter Vergütung und frühzeitiger Nachfolgeplanung begrenzt. Darüber hinaus wird die Entwicklung und Karriereplanung der Mitarbeiter durch ein umfangreiches Talent- und Performancemanagement gezielt gefördert. Das hohe Ansehen des Unternehmens in Bezug auf Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit wird regelmäßig durch vordere Plätze in verschiedenen Arbeitgeberankings belegt. Eine im Geschäftsjahr

#### **Personalrisiken**

2014 breit angelegte Mitarbeiterbefragung in der HUGO BOSS AG hat wichtige Hinweise für die Entwicklung zusätzlicher Initiativen geben, mit denen die Arbeitgebermarke HUGO BOSS ausgebaut und deren Attraktivität weiter gesteigert wurde. Im Geschäftsjahr 2016 wurde erneut eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, aus der weitere Maßnahmen zielgerichtet abgeleitet und umgesetzt werden. Der zweijährige Turnus einer Mitarbeiterbefragung wird in den folgenden Jahren fortgesetzt werden. Somit wird der Konzern auch in einem wettbewerbsintensiveren Umfeld in der Lage sein, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren, zu begeistern und langfristig an das Unternehmen zu binden. Die in der Vergangenheit eingeführten Maßnahmen unter anderem zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter sowie zur Unterstützung einer ausgewogenen Work-Life-Balance werden auch in Zukunft im Fokus stehen. Aufgrund der erfolgreichen Maßnahmen ist das Unternehmen für den zunehmend internationalen Wettbewerb um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte gut positioniert und schätzt daher das Risiko als unwahrscheinlich, mit gleichzeitig wesentlicher Auswirkung auf die geplante Ergebnisentwicklung, ein. → **Mitarbeiter**

## **BERICHT ZUM RECHNUNGSLEGUNGSBEZOGENEN INTERNEN KONTROLLSYSTEM UND RISIKOMANAGEMENT- SYSTEM NACH §§ 289 ABS. 5 UND 315 ABS. 2 NR. 5 HGB**

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

### **Rechnungslegungs- relevante IT-Systeme**

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

Im zentralen Finanzbereich zählt das monatliche umfangreiche Management Reporting Package zu den wichtigsten Reportinginstrumenten. Im Rahmen des standardisierten konzernweiten Berichtswesens liefern alle HUGO BOSS Gesellschaften detaillierte Informationen zu den wichtigsten Bilanz- und GuV-Positionen sowie Kennzahlen und Erklärungen. Dabei werden sowohl die Berichtstermine als auch die Inhalte verbindlich durch den zentralen Finanzbereich vorgegeben. Für eine Großzahl der Berichtsinhalte existieren automatisierte und standardisierte Berichtsformate. Die fachliche Verantwortung hierfür liegt beim zentralen Finanzbereich. Dies beinhaltet neben der zentralen Stammdatenpflege des konzernerweitlichen Kontenplans auch die kontinuierliche Überprüfung der Berichtsformate im Hinblick

auf Konformität mit den geltenden internationalen Rechnungslegungsvorschriften. Darüber hinaus wird in regelmäßigen Abständen die konzerneinheitliche Abbildung der HUGO BOSS Geschäftsvorfälle überprüft und bei abweichender Darstellung korrigiert.

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

Darüber hinaus werden die benötigten Berechtigungen eines Mitarbeiters über sogenannte Rollen definiert, in denen sich Arbeitsplätze oder Positionen im Unternehmen widerspiegeln. Zur Gewährleistung einer angemessenen Funktionstrennung in SAP-Systemen setzt HUGO BOSS seit 2009 vollumfänglich eine spezielle Detektionssoftware ein. Sie gleicht das Berechtigungsprofil eines Benutzers mit einem vorinstallierten SoD-Schema (Segregation-of-Duties-Schema) ab. Das konzernweite Berechtigungsmanagement und die Definition von Rollen sind ebenfalls in den zentralen IT-Abteilungen der HUGO BOSS AG in Metzingen angesiedelt.

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

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

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

**Organisation der  
Rechnungslegung und  
rechnungslegungs-  
relevanter Richtlinien**

Der zentrale Finanzbereich in Metzingen ist neben der aktiven Unterstützung aller Geschäftsbereiche und Konzerngesellschaften auch für die Erarbeitung und Aktualisierung von einheitlichen Richtlinien und Arbeitsanweisungen für rechnungslegungs- und steuerrelevante Prozesse verantwortlich. Dazu gehören im Wesentlichen die Erstellung und Aktualisierung einer Forderungswertberichtigungsrichtlinie, einer Investitionsrichtlinie, des IAS/IFRS-Bilanzierungshandbuchs sowie klare Vorgaben zur Intercompany-Abstimmung.

Fragestellungen zu spezifischen Bilanzierungs- oder Bewertungssachverhalten mit Relevanz für den HUGO BOSS Konzern werden ebenfalls zentral bearbeitet, analysiert, dokumentiert und an die „HUGO BOSS Financial Community“ kommuniziert. Wesentliche Bilanzierungs- und Bewertungssachverhalte sowie Änderungen der relevanten IAS/IFRS-Standards und -Interpretationen werden mit den Konzernwirtschaftsprüfern bei mindestens quartalsweise stattfindenden Jour-fixe-Terminen diskutiert. In regelmäßigen Abständen werden darüber hinaus Fortbildungsveranstaltungen organisiert, Updates zu rechnungslegungsrelevanten Themen über den „Accounting Newsletter“ kommuniziert und im konzerneigenen Intranet im „Finance Forum“ zur Verfügung gestellt. Einmal jährlich treffen sich die verantwortlichen Finance Manager zum „Finance Managers Meeting“. Jeweils im vierten Quartal findet zudem das „Year End Closing Training“ statt, bei dem die konzernweiten Mitarbeiter des Finanzbereichs über aktuelle Entwicklungen in der internationalen Rechnungslegung und alle für den Jahresabschluss relevanten Sachverhalte geschult werden.

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

## CHANCENBERICHT

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

### **Dezentrale Organisation des Chancenmanagements**

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

### **Laufendes Monitoring und enge Verknüpfung mit Konzernplanung**

Kurzfristige Chancen, verstanden als potenzielle positive Abweichungen vom geplanten operativen Ergebnis (EBIT) für das laufende Geschäftsjahr, werden in regelmäßigen Abständen mit dem regionalen Management diskutiert. Bei Bedarf werden geeignete Maßnahmen

zu ihrer Nutzung eingeleitet. Das langfristige Chancenmanagement ist unmittelbar mit der Konzernplanung verknüpft. Identifizierte und anhand ihres Beitrags zum Unternehmenswert bewertete Chancen werden im Rahmen der strategischen Planung sowie der jährlichen Budgetgespräche näher analysiert. Basierend darauf teilt der Vorstand den operativen Einheiten die notwendigen Ressourcen zu, um von der Realisierung der jeweiligen Chancen profitieren zu können.

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

#### **EXTERNE CHANCEN**

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

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

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

#### **FINANZIELLE CHANCEN**

Günstige Wechselkurs- und Zinsentwicklungen können die Ergebnisentwicklung des Konzerns potenziell positiv beeinflussen. Die zentrale Treasury-Abteilung des HUGO BOSS Konzerns analysiert das Marktumfeld kontinuierlich und ist im Rahmen der Grundsätze des Finanzmanagements für die Identifikation diesbezüglicher Chancen sowie deren Nutzung verantwortlich. Dafür arbeitet die Abteilung eng mit den weltweiten Tochtergesellschaften zusammen.

#### **STRATEGISCHE UND OPERATIVE CHANCEN**

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

**Günstige gesamtwirtschaftliche Entwicklungen**

**Veränderungen im Konsumverhalten**

**Regulatorische Veränderungen im Marktumfeld**

**Vorteilhafte Wechselkurs- und Zinsveränderungen**

**Wachstum des relevanten Kundensegments**

**Wachsendes Modeinteresse bei Männern**

In den vergangenen Jahren ist das Interesse vor allem jüngerer Männer an modischer Bekleidung deutlich gewachsen. Immer mehr Männer achten verstärkt auf ein modisches Äußeres, um ihrer Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen oder sich von anderen zu differenzieren. Auch wird der eigenen Bekleidung eine zunehmend wichtige Rolle in Bezug auf die Wahrnehmung der persönlichen Kompetenz im beruflichen Umfeld zugesprochen. Marktbeobachter erwarten dementsprechend, dass sich der Anteil der Männermode am gesamten Bekleidungsmarkt zukünftig vergrößern wird. Entsprechend seiner kommerziellen Bedeutung wird HUGO BOSS diesen Teil seines Geschäfts wieder stärker in seinen Marketing- und Fashion-Show-Aktivitäten betonen und damit Wachstumschancen nutzen.

**Wachsende Nachfrage nach Casualwear und Athleisure**

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

**Zunehmende Digitalisierung von Einkaufs- und Lebensgewohnheiten**

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

**Steigendes Bedürfnis nach Individualität**

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

HUGO BOSS entspricht der wachsenden Bedeutung des eigenen Einzelhandels mit der Optimierung wesentlicher operativer Prozesse. Dank der Einführung einer systemgestützten Flächen-, Sortiments- und Mengenplanung ist der Konzern in der Lage, sich noch stärker auf die Bedürfnisse der Endkonsumenten auszurichten und schneller als in der Vergangenheit auf Marktveränderungen zu reagieren. Das zunehmend vertriebskanalübergreifende Management der Warenflüsse bietet beispielsweise Chancen, die Warenverfügbarkeit zu verbessern und Rabatte zu reduzieren. Zudem arbeitet der Konzern intensiv an einer stärkeren Digitalisierung verschiedener Prozesse entlang der Wertschöpfungskette, um Zeit- und Kostenvorteile zu realisieren. → **Konzernstrategie**

**Verbesserung der operativen Prozesse**

**ORGANISATORISCHE CHANCEN**

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

**Aktiver Wandel der Unternehmenskultur**

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

**Nachhaltiges Geschäftsmodell**

## NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT

HUGO BOSS erwartet im Jahr 2017 eine weitgehend stabile Entwicklung seiner Jahresergebnisse gegenüber dem Vorjahr. Die in der zweiten Jahreshälfte 2016 beschlossene Veränderung der strategischen Ausrichtung und die Umsetzung der damit verbundenen Initiativen werden das Jahr 2017 für HUGO BOSS prägen. Der Konzern geht davon aus, damit mittelfristig auf einen nachhaltig profitablen Wachstumskurs zurückzukehren.

### NACHTRAGSBERICHT

#### Keine berichts- pflichtigen Ereignisse

Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2016 und der Freigabe der Veröffentlichung dieses Berichts am 7. März 2017 gab es keine gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, branchenbezogenen oder unternehmensspezifischen Veränderungen, die sich nach den Erwartungen des Managements maßgeblich auf die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens auswirken können.

### PROGNOSEBERICHT

#### Zukunftsbezogene Aussagen unterliegen Chancen und Risiken

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

#### Geschäftsentwicklung unterliegt äußeren Einflüssen

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

#### Leichte Beschleunigung des globalen Wirtschaftswachstums erwartet

Der IWF rechnet für das Gesamtjahr 2017 mit einer leichten Beschleunigung des Wachstums der **Weltwirtschaft** auf 3,4 %. Diese positive Entwicklung sollte sowohl von den Schwellenländern wie auch den Industrieländern getrieben werden. Positive Impulse aus Ländern wie Brasilien, Nigeria und Russland, die 2016 noch in der Rezession waren, sollten die erwartete Wachstumsabschwächung in China mehr als ausgleichen. Die Industrieländer sollten im Vergleich zum Vorjahr stärker wachsen, vor allem getrieben durch höhere Steigerungsraten in den USA und Kanada. Das Wachstum in **Europa** sollte laut Schätzungen des IWF mit 1,6 %



allerdings leicht unter Vorjahresniveau liegen. Der niedrige Ölpreis sowie eine expansive Geld- und Fiskalpolitik sollten zwar das Wachstum unterstützen, die Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Brexit-Votum werden aber voraussichtlich die Entwicklung belasten. In den **USA** sollte sich das Wirtschaftswachstum auf 2,3 % beschleunigen. Vor allem das verarbeitende Gewerbe sowie fiskalpolitische Maßnahmen sollten das Wachstum unterstützen. Die **asiatische Wirtschaft** sollte laut IWF mit einer Steigerungsrate von 6,4 % eine ähnliche Dynamik wie im Vorjahr aufweisen. Während die Wachstumsraten in den kleineren Schwellenländern der Region leicht anziehen werden, sollte die Dynamik in China trotz anhaltender geld- und fiskalpolitischer Maßnahmen weiter nachlassen. Die japanische Wirtschaft sollte unterstützt von einer expansiven Geldpolitik moderat zulegen.

In einer gemeinsamen Studie erwarten The Business of Fashion und die Unternehmensberatung McKinsey & Company ein Wachstum der **globalen Bekleidungsindustrie** im niedrigen einstelligen Prozentbereich im Jahr 2017. Damit sollte sich die Branche etwas besser als im Jahr 2016 entwickeln. Gründe dafür sind das voraussichtlich stärkere Wachstum der Weltwirtschaft und die positiven Auswirkungen der Veränderungen, die viele Unternehmen im Jahr 2016 an ihrem Geschäftsmodell vorgenommen haben, um sich an die langfristig geringeren Wachstumsaussichten für die Branche anzupassen. Für das gehobene Premiumsegment der Bekleidungsindustrie, das den besten Vergleichsmaßstab für HUGO BOSS darstellt, wird ein im Vergleich zur Gesamtbranche leicht überdurchschnittliches Wachstum angenommen. Das Segment sollte dabei von einem stärkeren Preisbewusstsein solcher Kunden profitieren, die in der Vergangenheit Produkte im Luxussegment nachgefragt haben. Generell ist der Branchenausblick aber von deutlichen unternehmensindividuellen Unterschieden geprägt. Er ist außerdem mit erheblichen Risiken hinsichtlich geopolitischer Unsicherheiten, der zukünftigen politischen Entwicklung in wichtigen Volkswirtschaften und terroristischer Bedrohungen behaftet.

In der Region **Europa** sollte sich das Geschäft mit Touristen weiter erholen. Allerdings könnten die von einigen Unternehmen geplanten Preiserhöhungen in ausgewählten europäischen Ländern das Wachstum dämpfen. In der Region **Amerika** sollte sich das Branchenwachstum verbessern. Insbesondere in den USA sollte die Branche im vergangenen Jahr ihren Tiefpunkt erreicht haben. Die angekündigten Steuererleichterungen sowie die stark gestiegenen Aktienmärkte sollten das Wachstum in 2017 positiv beeinflussen. Protektionistische Bestrebungen könnten den Branchenausblick allerdings deutlich negativ beeinflussen. Die lateinamerikanischen Märkte sollten, unterstützt durch den gesamtwirtschaftlichen Aufschwung dort, einen positiven Beitrag zum Branchenwachstum in der Region leisten. Der **asiatische Premium- und Luxusgütermarkt** sollte von einer Erholung der lokalen Nachfrage profitieren. In China sollten strengere Zollbestimmungen sowie aufwändigere Visaprozesse für Auslandsreisen die lokale Nachfrage zusätzlich unterstützen. Die von vielen Unternehmen im Jahr 2016 durchgeführte Bereinigung des Stornetzwerkes sollte im Jahr 2017 erste Erfolge zeigen. In Hongkong und Macau sollte sich die Marktlage nach zweistelligen Rückgängen im Jahr 2016 im Jahresverlauf stabilisieren und auch Japan sollte bei einer stabilen Wechselkursentwicklung wieder expandieren.

HUGO BOSS erwartet, dass die beschriebenen volkswirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen die Geschäftsentwicklung des Konzerns weniger stark beeinflussen werden als im Jahr 2016. Da aber insbesondere die Branchenentwicklung voraussichtlich weiterhin schwächer ausfallen wird als im langjährigen Durchschnitt, sieht sich HUGO BOSS

**Premium- und Luxusgüterbranche sollte auf Wachstumskurs zurückkehren**

**Erholung der lokalen Nachfrage stützt Branchenaussichten in Asien**

**Branchenbezogenen Rahmenbedingungen bleiben herausfordernd**

unverändert wesentlichen marktbedingten Herausforderungen ausgesetzt. Dies gilt insbesondere für den US-Markt, der sich zwar etwas von den deutlichen Rückgängen im Jahr 2016 erholen sollte, aber vor allem im Department-Store-Bereich strukturell unter Druck bleiben wird.

**Weitgehend stabile  
Entwicklung des  
Konzernumsatzes  
erwartet**

Vor diesem Hintergrund erwartet der Konzern, dass sich der Konzernumsatz im Jahr 2017 auf währungsbereinigter Basis weitgehend stabil, das heißt innerhalb einer Spanne eines leichten Wachstums bis hin zu einem leichten Rückgang, bewegen wird. Damit wird das Unternehmenswachstum hinter den Steigerungsraten der Weltwirtschaft und der Entwicklung der Branche insgesamt zurückbleiben.

Im Jahr 2017 wird sich der Umsatz voraussichtlich regional deutlich unterschiedlich entwickeln.

**Aufschwung in Asien  
gibt positive Impulse für  
Umsatzentwicklung des  
Konzerns**

In Europa geht der Konzern von einer währungsbereinigten ungefähr stabilen Umsatzentwicklung aus. Die Trends in Großbritannien und Südeuropa sollten auf währungsbereinigter Basis im Vergleich zur Gesamtregion etwas besser ausfallen. Die Abwertung des britischen Pfunds infolge der Entscheidung Großbritanniens, die EU zu verlassen, sollte zwar die Nachfrage seitens Touristen unterstützen, die Umsatzentwicklung in der Berichtswährung jedoch belasten. Deutschland und seine Nachbarmärkte werden sich aufgrund des herausfordernden Marktumfelds voraussichtlich etwas schwächer entwickeln. Für die Region Amerika wird zwar eine Trendverbesserung gegenüber dem Vorjahr erwartet, die Umsatzentwicklung wird aber voraussichtlich immer noch leicht negativ sein. Dies reflektiert vor allem die andauernden Maßnahmen des Konzerns zur Aufwertung seiner Distribution im Großhandelsbereich. Insbesondere schränkt das Unternehmen den Vertrieb der BOSS Kernmarke ein, um sich dem rabattintensiven Umfeld bestmöglich zu entziehen. In Asien wird sich der Umsatz voraussichtlich aufgrund des fortgesetzten Aufschwungs im chinesischen Markt leicht positiv entwickeln. In wichtigen Einzelmärkten wie Hongkong werden aber auch im Jahr 2017 Rückgänge erwartet, die im Wesentlichen der rückläufigen Branchenentwicklung dort geschuldet sind. Der Umsatz im Segment Lizenzen sollte hingegen solide wachsen. Dieser Ausblick beruht insbesondere auf der Erwartung weiterer Zuwächse im Parfümbereich.

**→ Konzernstrategie**

**Umsatz im eigenen  
Einzelhandel wird sich  
voraussichtlich positiv  
entwickeln**

Der Umsatz im eigenen Einzelhandel wird sich auf währungsbereinigter Basis im Jahr 2017 voraussichtlich positiv entwickeln. Ein Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich bildet das obere Ende der Prognosespanne. Die Prognose basiert auf der Annahme, dass die Umsatzentwicklung auf flächenbereinigter Basis zwischen -3 % bis +3 % liegen wird. Für das Online-Geschäft wird eine Rückkehr zu positiven Wachstumsraten im Jahresverlauf erwartet. Außerdem wird die geplante Renovierung von rund 100 Verkaufspunkten das Kundenerlebnis weiter verbessern und damit die Umsatzproduktivität unterstützen.

**Größe des Storenetzes  
bleibt voraussichtlich  
stabil**

Die Größe des eigenen Storenetzes wird sich im Jahr 2017 insgesamt nicht wesentlich verändern. Geplante Schließungen betreffen vor allem die rund 15 Standorte, die bereits Teil des im Jahr 2016 ergriffenen Maßnahmenplans zur nachhaltig profitablen Ausrichtung des Storenetzes waren. Weitere Schließungen von Stores mit auslaufenden Mietverträgen werden durch eine ähnliche Anzahl von Eröffnungen kompensiert werden. In vielen Fällen spiegelt dies die Verlagerung von Standorten innerhalb der gleichen Metropolregion wider. Die Neueröffnungen werden sich vor allem auf Europa und Asien konzentrieren. In Summe wird die Anzahl freistehender Stores im Jahr 2017 somit um rund 15 Verkaufspunkte

sinken. Für Shop-in-Shops und Outlets wird hingegen ein leichtes Wachstum erwartet. Darin spiegeln sich vor allem Übernahmen von Shop-in-Shops bei Großhandelspartnern wider. Insgesamt wird damit die von HUGO BOSS selbst bewirtschaftete Retail-Fläche im Wesentlichen unverändert bleiben. Unter Hinzurechnung der im vergangenen Jahr eröffneten und übernommenen Verkaufspunkte, die im Jahr 2017 noch nicht in die flächenbereinigte Umsatzbetrachtung einfließen, erwartet der Konzern, dass Expansions-Effekte einen Wachstumsbeitrag zur Umsatzentwicklung im konzernerigen Einzelhandel im niedrigen einstelligen Prozentbereich leisten werden.

Für den Großhandelsbereich wird ein Umsatzrückgang im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich prognostiziert. Dies ist vor allem eine Folge der Veränderung der Distributionsstrategie im US-Markt, für den in diesem Vertriebskanal ein Rückgang im niedrigen zweistelligen Prozentbereich prognostiziert wird. Auch in Europa wird das herausfordernde Branchenumfeld die Umsatzentwicklung belasten. Der Konzern sieht aber global attraktive Chancen, sowohl im Online-Bereich als auch durch die umfassendere Anpassung des Produktangebots an die spezifischen Bedürfnisse seiner stationären Handelspartner zusätzliche Wachstumspotenziale zu erschließen.

Der wachsende Umsatzanteil des eigenen Einzelhandels wird die Entwicklung der Konzernrohertragsmarge im Jahr 2017 voraussichtlich unterstützen. Die in diesem Vertriebskanal erwirtschaftete Rohertragsmarge liegt über der des Großhandelsgeschäfts. Außerdem geht der Konzern davon aus, Bestandsabwertungen aufgrund eines verbesserten Vorratsmanagements im Vergleich zum Vorjahresniveau verringern zu können. Negative Währungseinflüsse vor allem im Zusammenhang mit der Abwertung des britischen Pfunds werden diese Effekte allerdings teilweise kompensieren. Im Rabattmanagement erwartet HUGO BOSS keine wesentlichen Veränderungen. Der Konzern rechnet somit im Jahr 2017 mit einem leichten Anstieg der Rohertragsmarge gegenüber dem Vorjahr.

Die operativen Aufwendungen des Konzerns werden vor allem durch die fortgesetzte Transformation zu einem konsequent kundenorientierten Geschäftsmodell beeinflusst. In diesem Zusammenhang investiert HUGO BOSS in die Verzahnung seiner stationären Einzelhandelsaktivitäten mit digitalen Angeboten und eine hochwertige Kundenerfahrung („Customer Experience“) entlang aller Berührungspunkte mit der Marke. Darüber hinaus wird HUGO BOSS seine Markenkommunikationsaktivitäten weiter ausbauen, um die Kundennachfrage zu verstärken. Der Konzern erwartet deshalb einen leichten Anstieg der Marketingaufwendungen im Vergleich zum Umsatz. In anderen Bereichen führt der Konzern sein konsequentes Kostenmanagement fort. Anhaltend positive Effekte aus der Nachverhandlung von Mietverträgen im eigenen Einzelhandel im vergangenen Jahr und das strikte Management der Verwaltungsaufwendungen werden den Anstieg der operativen Aufwendungen deshalb begrenzen. Der Anteil der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen am Konzernumsatz sollte ungefähr stabil bleiben.

Die Entwicklung des EBITDA vor Sondereffekten wird im Jahr 2017 voraussichtlich innerhalb einer Spanne von –3 % bis +3 % liegen. Diese Erwartung bildet vor allem die Unsicherheit hinsichtlich der flächenbereinigten Umsatzentwicklung im eigenen Einzelhandel ab. Der Abschreibungsaufwand wird infolge des geringeren Investitionsniveaus im Vorjahr ungefähr stabil bleiben. Auch für das Finanzergebnis wird ein im Wesentlichen unveränderter Aufwand im Vergleich zum Vorjahr erwartet. Das Konzernergebnis und das Ergebnis je Aktie sollten

**Strukturelle Aufwertung des Vertriebs in den USA belastet Umsatzentwicklung im Großhandelsbereich**

**Leichter Anstieg der Rohertragsmarge prognostiziert**

**Striktes Kostenmanagement begrenzt Anstiege trotz Investitionen in zukünftiges Wachstum**

**Ergebnisausblick reflektiert Prognoseunsicherheit hinsichtlich der Umsatzentwicklung im eigenen Einzelhandel**

jedoch im niedrig zweistelligen Prozentbereich steigen. Im Vorjahr wurde das Konzernergebnis noch durch Aufwendungen im Zusammenhang mit Storeschließungen und Veränderungen im Management belastet.

**Kurzfristiges operatives  
Nettovermögen soll im  
Verhältnis zum Umsatz  
stabil bleiben**

Das strikte Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens (Trade Net Working Capital) genießt weiterhin hohe Priorität, um Verbesserungen des operativen Cashflows zu unterstützen. Im Jahr 2017 strebt der Konzern an, das kurzfristige operative Nettovermögen im Verhältnis zum Umsatz ungefähr stabil zu halten. Eine Verringerung der Vorratsreichweite sollte diese Entwicklung unterstützen. Mit einer optimierten Planung des Warenbedarfs sowie einer erhöhten Flexibilität und Geschwindigkeit in der Warensteuerung plant der Konzern eine Verbesserung dieser Kennzahl vor allem im eigenen Einzelhandel.

**Eigener Einzelhandel  
bildet Schwerpunkt der  
Investitionstätigkeit**

Der eigene Einzelhandel wird auch im Jahr 2017 den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit des Konzerns bilden. Der Fokus in diesem Bereich liegt auf der Renovierung bestehender Einzelhandelsgeschäfte, selektiven Neueröffnungen sowie Investitionen in die kanalübergreifende Integration und Digitalisierung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Vor allem mit Blick auf Verbesserungen in den Bereichen E-Commerce und digitale Markenkommunikation, die Einführung von weiteren Omnichannel-Services sowie die Verbesserung seines Kundenbeziehungsmanagements wird HUGO BOSS deshalb seine IT-Infrastruktur weiter ausbauen und stärken. Im Jahr 2017 wird der Investitionsaufwand deshalb zwischen 150 Mio. EUR und 170 Mio. EUR liegen, was einem ähnlichen Niveau wie im Jahr 2016 entspricht.

**Gegenüber Vorjahr  
unverändert positiver  
Free Cashflow erwartet**

Im Jahr 2017 erwartet der Konzern einen wiederum deutlich positiven Free Cashflow. Im Vergleich zum Vorjahr wird ein ungefähr stabiles Niveau erwartet. Verbesserungen im Konzernergebnis werden dabei voraussichtlich von Mittelabflüssen im Zusammenhang mit Storeschließungen, für deren Kosten bereits im Jahr 2016 Rückstellungen gebildet wurden, kompensiert. Der Free Cashflow soll im Wesentlichen zur Finanzierung der Dividendenausschüttung verwendet werden. Verbleibende freie Mittel werden eingesetzt, um die Verschuldung zu reduzieren. Der Konzern geht davon aus, dass die Finanzierungsstärke zum Jahresende ungefähr auf dem Wert des Vorjahres liegen wird. Insbesondere vor dem Hintergrund seiner starken Innenfinanzierungskraft und der im Jahr 2015 erfolgten Refinanzierung des Konsortialkredits, der den Liquiditätsbedarf des Unternehmens langfristig zu vorteilhaften Konditionen sichert, plant der Konzern keine wesentlichen Finanzierungsaktivitäten im Jahr 2017.

**Dividendenvorschlag  
sieht Ausschüttung von  
2,60 EUR je Aktie vor**

HUGO BOSS verfolgt eine ertragsorientierte Ausschüttungspolitik, die die Aktionäre angemessen an der Gewinnentwicklung des Konzerns beteiligt. Es sollen regelmäßig zwischen 60 % und 80 % des Konzerngewinns an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Vorstand und Aufsichtsrat beabsichtigen der Hauptversammlung am 23. Mai 2017 eine Dividende von 2,60 EUR je Aktie für das Geschäftsjahr 2016 vorzuschlagen (2015: 3,62 EUR). Der Vorschlag entspricht einer Ausschüttungsquote von 93 % des auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallenden Konzernergebnisses im Jahr 2016 (2015: 78 %). Die vorgeschlagene Dividende trägt einerseits dem Gewinnrückgang im Jahr 2016 Rechnung. Andererseits spiegelt der Vorschlag die unverändert starken Cash Flows, die bilanzielle Stärke der Gesellschaft und Aufwendungen im Zusammenhang mit Storeschließungen im Jahr 2016, die im Jahr 2017 nicht wieder auftreten werden, wider. Sofern die Aktionäre dem Vorschlag zustimmen, wird die Dividende am 29. Mai 2017, ausgezahlt. Basierend auf der Anzahl der am Jahresende ausstehenden Aktien wird die Ausschüttungssumme 179 Mio. EUR betragen (2015: 250 Mio. EUR).

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

**Eintritt von Chancen oder Risiken kann Entwicklung der Jahresergebnisse beeinflussen**

→ **Risikobericht, Chancenbericht**

### 03|26 ZIELERREICHUNG UND PROGNOSE

	Ziele 2016	Ergebnis 2016	Prognose 2017
Konzernumsatz <sup>1</sup>	Anstieg im niedrigen einstelligen Prozentbereich	-2 %	Weitgehend stabile Entwicklung
Umsatzentwicklung nach Regionen <sup>1</sup>			
Europa	Solider Anstieg	+1 %	Stabile Entwicklung
Amerika	Leichter Rückgang	-12 %	Leichter Rückgang
Asien/Pazifik	Leichter Rückgang	-2 %	Leichter Anstieg
Umsatzentwicklung nach Vertriebskanälen <sup>1</sup>			
Konzerneigener Einzelhandel	Im Vergleich zum Gesamtkonzern überdurchschnittliche Entwicklung	+2 %	Anstieg im maximal mittleren einstelligen Prozentbereich
Großhandel	Rückgang im mittleren bis hohen einstelligen Bereich	-9 %	Rückgang im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich
Lizenzen	Moderates Wachstum	+12 %	Solides Wachstum
EBITDA vor Sondereffekten	Rückgang im niedrigen zweistelligen Prozentbereich	-17 %	Veränderung zwischen -3 % und +3 %
Kurzfristiges operatives Nettovermögen	Moderater Rückgang im Verhältnis zum Konzernumsatz	Anstieg um 30 Basispunkte im Verhältnis zum Umsatz auf 19,8 %	Ungefähr stabile Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz
Investitionen	200 Mio. EUR bis 220 Mio. EUR	157 Mio. EUR	150 Mio. EUR bis 170 Mio. EUR
Konzerneigene Einzelhandelsgeschäfte	Eröffnung von rund 20 neuen freistehenden Geschäften, Aufwertung und Optimierung des Store-Portfolios	Eröffnung von 34 freistehenden Geschäften, Schließung von 22 Standorten	Keine wesentliche Veränderung der Größe des Storeportfolios
Free Cashflow	Erzielung eines deutlich positiven Free Cashflows	Free Cashflow steigt auf 220 Mio. EUR	Ungefähr stabiles Niveau gegenüber Vorjahr
Nettoverschuldung/Finanzierungsstärke	Stabile Entwicklung der Nettoverschuldung gegenüber Vorjahr	Nettoverschuldung steigt von 82 Mio. EUR auf 113 Mio. EUR, Finanzierungsstärke steigt von 0,1 auf 0,2	Ungefähr stabile Entwicklung der Finanzierungsstärke gegenüber Vorjahr

<sup>1</sup> Auf währungsbereinigter Basis.

## HUGO BOSS AG

Der Jahresabschluss der HUGO BOSS AG wird nach den Regeln des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellt.

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

### ERTRAGSLAGE

#### 03|27 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG HUGO BOSS AG (in Mio. EUR)

	2016	In % des Umsatzes	2015 <sup>1</sup>	In % des Umsatzes	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>1.234,1</b>	<b>100,0</b>	<b>1.325,2</b>	<b>100,0</b>	<b>-7</b>
Umsatzkosten	-766,9	-62,1	-805,2	-60,8	5
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>467,2</b>	<b>37,9</b>	<b>520,0</b>	<b>39,2</b>	<b>-10</b>
Vertriebskosten	-298,4	-24,2	-300,4	-22,7	1
Allgemeine Verwaltungskosten	-99,0	-8,0	-98,1	-7,4	-1
Sonstige betriebliche Erträge	79,5	6,4	96,5	7,3	-18
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-114,2	-9,3	-67,7	-5,1	69
<b>Ergebnis aus Betriebstätigkeit</b>	<b>35,1</b>	<b>2,8</b>	<b>150,3</b>	<b>11,3</b>	<b>-77</b>
Beteiligungsergebnis	227,2	18,4	229,8	17,3	-1
Zinsergebnis	-6,7	-0,5	-12,4	-0,9	46
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>255,6</b>	<b>20,7</b>	<b>367,7</b>	<b>27,7</b>	<b>-30</b>
Ertragsteuern und sonstige Steuern	-40,5	-3,3	-64,0	-4,8	37
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>215,1</b>	<b>17,4</b>	<b>303,8</b>	<b>22,9</b>	<b>-29</b>
Einstellung in (-)/ Entnahme aus (+) anderen Gewinnrücklagen	-37,1	-3,0	-54,0	-4,1	>-100
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	5,0	0,4	5,0	0,4	0
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>183,0</b>	<b>14,8</b>	<b>254,8</b>	<b>19,2</b>	<b>-28</b>

<sup>1</sup> Aufgrund der Anwendung der Änderungen aus dem Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (BilRUG) weichen einige dargestellte Beträge von den im Vorjahr berichteten Werten ab (zu Einzelheiten siehe Jahresabschluss der HUGO BOSS AG für das Geschäftsjahr 2016).

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

**Umsatzrückgang der  
HUGO BOSS AG**

**03|28 UMSATZ NACH REGIONEN** (in Mio. EUR)

	2016	In % des Umsatzes	2015	In % des Umsatzes	Veränderung in %
Europa	980,3	80	991,5	75	-1
Amerika	165,0	13	224,1	17	-26
Asien/Pazifik	88,8	7	109,6	8	-19
<b>GESAMT</b>	<b>1.234,1</b>	<b>100</b>	<b>1.325,2</b>	<b>100</b>	<b>-7</b>

Der Umsatz mit Dritten in der Region Europa erhöhte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 2 % auf 496 Mio. EUR (2015: 488 Mio. EUR).

**03|29 UMSATZ NACH MARKEN** (in Mio. EUR)

	2016	In % des Umsatzes	2015	In % des Umsatzes	Veränderung in %
BOSS	939,2	76	1.090,7	82	-14
HUGO	217,2	18	159,3	12	36
Sonstige Leistungen	77,7	6	75,2	6	3
<b>GESAMT</b>	<b>1.234,1</b>	<b>100</b>	<b>1.325,2</b>	<b>100</b>	<b>-7</b>

Der Umsatzrückgang im abgelaufenen Geschäftsjahr ist auf rückläufige Umsätze mit ausländischen Tochtergesellschaften zurückzuführen. Dies führte zu einem Rückgang des **Bruttoergebnisses vom Umsatz**. Neben Währungseffekten trug insbesondere die Reduzierung der Verkaufspreise in Asien zu einem Rückgang der **Bruttoergebnismarge** bei.

**Rückgang der  
Bruttoergebnismarge  
um 130 Basispunkte**

Die **Vertriebskosten** reduzierten sich im abgelaufenen Geschäftsjahr leicht. Ein leichter Anstieg bei den Aufwendungen für den eigenen Einzelhandel und Marketinginitiativen im Bereich Digitalisierung wurde durch gesunkene Logistikaufwendungen sowie im Vergleich zum Vorjahr niedrigere Ausgangsfrachten und Lizenzgebühren kompensiert.

Die **allgemeinen Verwaltungskosten** setzen sich hauptsächlich aus Personalkosten, Raummieten, Leasingkosten, Abschreibungen sowie diversen IT-Aufwendungen zusammen. Der leichte Anstieg gegenüber dem Vorjahr steht hauptsächlich im Zusammenhang mit gestiegenen Abschreibungen auf Unternehmenssoftware aufgrund von Investitionen in den Vorjahren.

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** lagen aufgrund einer im Vorjahresvergleich geringeren Weiterbelastung von Kosten und Leistungen an verbundene Unternehmen unter dem Vorjahreswert. Der Anstieg der **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** resultiert aus der Erfassung von Ausgleichsansprüchen von verbundenen Unternehmen im Zusammenhang mit den im Geschäftsjahr 2016 im Rahmen des Maßnahmenprogramms beschlossenen Storeschließungen sowie Einmalaufwendungen aufgrund der Veränderungen im Vorstand. Daneben beinhaltet der Posten im Wesentlichen Forschungs- und Entwicklungskosten, Forderungsabwertungen sowie Fremdwährungseffekte.

**Annähernd stabiles Beteiligungsergebnis**

Das **Beteiligungsergebnis** lag nur knapp unter dem Wert des Vorjahres. Die Erträge aus Beteiligungen in Höhe von 91 Mio. EUR (2015: 90 Mio. EUR) betreffen im Wesentlichen den Jahresüberschuss der HUGO BOSS Trade Mark Management GmbH & Co. KG, der entsprechend den gesellschaftsvertraglichen Regelungen auf das Darlehenskonto der Kommanditistin HUGO BOSS AG gutgeschrieben und entnommen wird. Die Erträge aus Gewinnabführungsverträgen mit Tochtergesellschaften beliefen sich auf 136 Mio. EUR (2015: 140 Mio. EUR) und ergaben sich aus einer Gewinnabführung der HUGO BOSS Internationale Beteiligungs-GmbH, Metzingen. Diese Gesellschaft hat im Geschäftsjahr 2016 Dividendenerträge von der HUGO BOSS Holding Netherlands B.V. erhalten.

Die **Steuerquote** lag mit 16 % leicht unter dem Niveau des Vorjahres (2015: 17 %). Die Reduzierung resultiert im Wesentlichen aus dem im Vergleich zum steuerbegünstigten Beteiligungsergebnis deutlich gesunkenen Ergebnis aus der Betriebstätigkeit.

**VERMÖGENSLAGE**

**Anlagevermögen steigt aufgrund von Anteilserwerb und Investitionen**

Das **Anlagevermögen** erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 21 % auf 854 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 706 Mio. EUR). Hauptursache hierfür ist ein Anstieg der Finanzanlagen im Zuge des konzerninternen Anteilserwerbs an der HUGO BOSS Textile Industry Ltd., Izmir, Türkei. Zusätzlich trugen Investitionen in die IT-Infrastruktur im Zusammenhang mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung des ERP-Systems sowie für die im Frühsommer 2016 erfolgte Übernahme wesentlicher Teile der E-Commerce-Wertschöpfungskette in Europa und weitere Maßnahmen zur Einführung von Omnichannel-Services zu dem Anstieg bei. Weitere Investitionen ergaben sich im Zusammenhang mit der Modernisierung des Einzelhandelsnetzwerks in Deutschland und Österreich.

**03|30 KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN** (in Mio. EUR)

	<b>2016</b>	2015	Veränderung in %
Vorräte	195,4	175,0	12
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	30,6	27,1	13
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	97,8	95,1	3
<b>Kurzfristiges operatives Nettovermögen</b>	<b>128,2</b>	<b>107,0</b>	<b>20</b>



Der Anstieg der **Vorräte** resultiert im Wesentlichen aus einem höheren Bestand an Fertigerzeugnissen, hauptsächlich aufgrund im Vergleich zum Vorjahr angepasster Anlieferungszyklen. Die HUGO BOSS AG ist Lieferant für die weltweiten Vertriebsgesellschaften des Konzerns. Ursächlich für den Anstieg der **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** waren höhere Außenstände im Großhandelsbereich aufgrund vereinzelt angepasster Zahlungsziele. Auch die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** lagen volumenbedingt leicht über dem Wert des Vorjahres. Das **kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital)** lag zum Jahresende folglich über dem Niveau des Vorjahres.

**Anstieg des kurzfristigen operativen Nettovermögens**

Die **Forderungen gegen verbundene Unternehmen** verzeichneten einen Anstieg auf 150 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 123 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf höhere Forderungen aus Leistungsbeziehungen mit Tochterunternehmen zurückzuführen.

Der **Finanzmittelbestand** als Summe aus Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten verminderte sich im Vergleich zum 31. Dezember 2015 auf 2 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 3 Mio. EUR). Einem hauptsächlich aufgrund der Entwicklung des Jahresüberschusses geringen Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit sowie einem erhöhtem Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit stand ein erhöhter Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit im Zusammenhang mit höheren Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen gegenüber. Die Dividendenausschüttung lag mit 250 Mio. EUR auf dem Niveau des Vorjahres.

Die **Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen** beliefen sich zum Jahresende auf 459 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 257 Mio. EUR). Der Anstieg ist im Wesentlichen auf eine erhöhte Refinanzierung über die HUGO BOSS International B.V., Amsterdam, Niederlande zurückzuführen.

Die **Rückstellungen** erhöhten sich um 29 % auf 127 Mio. EUR zum Bilanzstichtag (31. Dezember 2015: 99 Mio. EUR). So führten insbesondere Rückstellungen für Ausgleichsansprüche an verbundene Unternehmen im Zusammenhang mit den im Rahmen des Maßnahmenprogramms beschlossenen Storeschließungen zu einem Anstieg des Postens.

## ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG DES VORSTANDS ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE DES KONZERNS

HUGO BOSS verzeichnete im Jahr 2016 eine rückläufige Umsatz- und Ergebnisentwicklung. Darin spiegeln sich die herausfordernden gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen, aber auch unternehmensspezifische Herausforderungen wider. Letztere standen vor allem im Zusammenhang mit dem Marktauftritt in Amerika, der in der Vergangenheit übermäßig stark von rabattintensiven Vertriebsformaten geprägt war.

Der Konzernumsatz blieb hinter der im Geschäftsbericht 2015 dargelegten Prognose eines leichten Anstiegs zurück. Auch erreichte er nicht die Wachstumsraten der Gesamtwirtschaft. Der Rückgang fiel allerdings geringer aus als im Durchschnitt der Premium- und Luxusbekleidungsbranche insgesamt. Ein fortgesetztes Wachstum in Europa und die Verbesserung der Umsatzrends in China waren dafür maßgeblich. In den USA entwickelte sich der Umsatz hingegen deutlich stärker rückläufig als ursprünglich erwartet. Umfangreiche Maßnahmen zur Aufwertung der Distribution im Großhandelsbereich, mit denen das Unternehmen bewusst kurzfristige Umsatzeinbußen in Kauf nahm, spielten dabei eine wesentliche Rolle.

Das EBITDA vor Sondereffekten lag aufgrund des Umsatzrückgangs auf vergleichbarer Fläche im eigenen Einzelhandel und Einbußen im Großhandelsgeschäft um 17 % unter Vorjahr. Einsparmaßnahmen, ohne die der Rückgang höher ausgefallen wäre, begrenzte den Kostenanstieg. Die Ergebnisentwicklung entsprach damit der Prognose. → **Konzernertragslage**

Durch die strikte Fokussierung auf wertsteigernde Projekte konnte das Investitionsvolumen reduziert werden, so dass der Free Cashflow stieg. Der Konzern befindet sich damit vor dem Hintergrund seiner geringen Verschuldung in einer weiterhin überaus soliden wirtschaftlichen Lage. → **Finanzlage**

Die eingeleitete Weiterentwicklung der Konzernstrategie wird mittelfristig die Rückkehr auf einen nachhaltig profitablen Wachstumskurs unterstützen. Auf dem Weg dorthin rechnet der Vorstand mit einer weitgehend stabilen Entwicklung seiner Ergebnisse im Jahr 2017.

→ **Nachtrags- und Prognosebericht**

Metzingen, den 7. März 2017

HUGO BOSS AG  
Der Vorstand

**Mark Langer**  
**Bernd Hake**  
**Ingo Wilts**

KAPITEL

4

# Konzern- abschluss

139 – 212

# KONZERNABSCHLUSS

- 141 Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
- 142 Konzerngesamtergebnisrechnung
- 143 Konzernbilanz
- 144 Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 146 Kapitalflussrechnung
- 147 Konzernanhang für das Geschäftsjahr 2016
  - 162 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
  - 170 Erläuterungen zur Konzernbilanz
  - 197 Sonstige Erläuterungen
  - 206 Vorstand
  - 207 Aufsichtsrat
  - 208 Weitere Angaben zu den Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern
  - 209 Offenlegung
- 210 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 211 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

# KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

DES HUGO BOSS KONZERNS FÜR DIE ZEIT VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2016

## KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (in TEUR)

	Anhang	2016	2015
<b>Umsatzerlöse</b>	(1)	<b>2.692.846</b>	<b>2.808.746</b>
Umsatzkosten	(1)	-915.384	-955.930
<b>Rohertrag</b>		<b>1.777.462</b>	<b>1.852.816</b>
In % vom Umsatz		66,0	66,0
Vertriebs- und Marketingaufwendungen	(2)	-1.175.454	-1.136.551
Verwaltungsaufwendungen	(3)	-271.804	-264.307
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge	(4)	-66.701	-4.246
<b>Ergebnis der betrieblichen Geschäftstätigkeit</b>		<b>263.503</b>	<b>447.712</b>
<b>Zinsergebnis</b>		<b>-2.162</b>	<b>-5.901</b>
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge		1.567	1.190
Zinsen und ähnliche Aufwendungen		-3.729	-7.091
<b>Übrige Finanzposten</b>		<b>-5.705</b>	<b>-21.837</b>
<b>Finanzergebnis</b>	(5)	<b>-7.867</b>	<b>-27.738</b>
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>		<b>255.636</b>	<b>419.974</b>
Ertragsteuern	(6)	-61.991	-100.556
<b>Konzernergebnis</b>		<b>193.645</b>	<b>319.418</b>
Davon entfallen auf:			
Anteilseigner des Mutterunternehmens		193.513	319.355
Nicht beherrschende Anteile		132	63
<b>Ergebnis je Aktie (EUR)<sup>1</sup></b>	(7)	<b>2,80</b>	<b>4,63</b>
<b>Dividende je Aktie (EUR)</b>	(16)	<b>2,60<sup>2</sup></b>	<b>3,62</b>

<sup>1</sup> Verwässertes und unverwässertes Ergebnis je Aktie.

<sup>2</sup> 2016: Dividendenvorschlag.

# KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG

DES HUGO BOSS KONZERNS FÜR DIE ZEIT VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2016

## KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG (in TEUR)

	2016	2015
<b>Konzernergebnis</b>	<b>193.645</b>	<b>319.418</b>
<b>Posten, die nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden</b>		
Neubewertung von leistungsorientierten Pensionsplänen	-2.817	2.404
<b>Posten, die anschließend in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden</b>		
Unterschiede aus der Währungsumrechnung	-7.486	39.081
Netto(-Verluste)/-Gewinne aus Marktbewertung von Sicherungsgeschäften	-2.252	842
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-12.555</b>	<b>42.327</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>181.090</b>	<b>361.745</b>
Davon entfallen auf:		
Anteilseigner des Mutterunternehmens	180.879	361.682
Nicht beherrschende Anteile	211	63
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>181.090</b>	<b>361.745</b>

# KONZERNBILANZ

DES HUGO BOSS KONZERNS ZUM 31. DEZEMBER 2016

## KONZERNBILANZ (in TEUR)

<b>Aktiva</b>	Anhang	<b>2016</b>	2015
Immaterielle Vermögenswerte	(9)	185.449	182.602
Sachanlagen	(9)	416.278	439.788
Aktive latente Steuern	(6)	124.685	115.166
Langfristige finanzielle Vermögenswerte	(11), (21)	21.027	22.448
Langfristige Ertragsteuerforderungen	(6)	55	689
Sonstige langfristige Vermögenswerte	(11)	4.233	3.910
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>751.727</b>	<b>764.603</b>
Vorräte	(12)	567.971	559.509
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(13)	228.176	239.614
Kurzfristige Ertragsteuerforderungen	(6)	42.617	21.124
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	(11), (21)	28.339	29.017
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	(11)	96.302	104.582
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(14)	83.490	81.409
Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte		0	487
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>1.046.895</b>	<b>1.035.742</b>
<b>GESAMT</b>		<b>1.798.622</b>	<b>1.800.345</b>
<b>Passiva</b>			
Gezeichnetes Kapital	(15)	70.400	70.400
Eigene Aktien	(15)	-42.363	-42.363
Kapitalrücklage		399	399
Gewinnrücklagen		813.289	873.107
Kumuliertes übriges Eigenkapital		44.778	54.595
<b>Auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallendes Eigenkapital</b>		<b>886.503</b>	<b>956.138</b>
Nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital		1.048	-463
<b>Konzerneigenkapital</b>		<b>887.551</b>	<b>955.675</b>
Langfristige Rückstellungen	(17), (18)	78.554	72.082
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	(19), (21)	134.111	134.975
Passive latente Steuern	(6)	9.193	7.776
Sonstige langfristige Schulden	(20)	49.353	42.242
<b>Langfristige Schulden</b>		<b>271.211</b>	<b>257.075</b>
Kurzfristige Rückstellungen	(18)	148.614	102.773
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	(19), (21)	77.077	41.475
Ertragsteuerschulden	(6)	27.339	46.361
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		271.731	271.506
Sonstige kurzfristige Schulden	(20)	115.099	125.480
<b>Kurzfristige Schulden</b>		<b>639.860</b>	<b>587.595</b>
<b>GESAMT</b>		<b>1.798.622</b>	<b>1.800.345</b>

# EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG

DES HUGO BOSS KONZERNS FÜR DIE ZEIT VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2016

## EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG (in TEUR)

	Gezeichnetes Kapital	Eigene Aktien	Kapitalrücklage
Anhang	(15)	(15)	
<b>1. Januar 2015</b>	<b>70.400</b>	<b>-42.363</b>	<b>399</b>
Konzernergebnis			
Sonstiges Ergebnis			
<b>Gesamtergebnis</b>			
Dividendenzahlung			
Akquisition nicht beherrschender Anteile			
Veränderung Konsolidierungskreis			
<b>31. Dezember 2015</b>	<b>70.400</b>	<b>-42.363</b>	<b>399</b>
<b>1. Januar 2016</b>	<b>70.400</b>	<b>-42.363</b>	<b>399</b>
Konzernergebnis			
Sonstiges Ergebnis			
<b>Gesamtergebnis</b>			
Dividendenzahlung			
Veränderung Konsolidierungskreis			
<b>31. Dezember 2016</b>	<b>70.400</b>	<b>-42.363</b>	<b>399</b>



	Gewinnrücklagen		Kumuliertes übriges Eigenkapital		Konzerneigenkapital		
	Gesetzliche Rücklage	Sonstige Gewinnrücklagen	Unterschiede aus der Währungs-umrechnung	Marktbewertung Sicherungs-geschäfte	Auf die Anteilseigner des Mutter-unternehmens entfallendes Eigenkapital	Nicht beherr-schende Anteile am Eigenkapital	Konzern-eigenkapital
	<b>6.641</b>	<b>794.689</b>	<b>15.320</b>	<b>-648</b>	<b>844.438</b>	<b>-520</b>	<b>843.918</b>
		319.355			319.355	63	319.418
		2.404	39.081	842	42.327		42.327
		<b>321.759</b>	<b>39.081</b>	<b>842</b>	<b>361.682</b>	<b>63</b>	<b>361.745</b>
		-249.839			-249.839		-249.839
		-114			-114	-6	-120
		-29			-29		-29
	<b>6.641</b>	<b>866.466</b>	<b>54.401</b>	<b>194</b>	<b>956.138</b>	<b>-463</b>	<b>955.675</b>
	<b>6.641</b>	<b>866.466</b>	<b>54.401</b>	<b>194</b>	<b>956.138</b>	<b>-463</b>	<b>955.675</b>
		193.513			193.513	132	193.645
		-2.817	-7.565	-2.252	-12.634	79	-12.555
		<b>190.696</b>	<b>-7.565</b>	<b>-2.252</b>	<b>180.879</b>	<b>211</b>	<b>181.090</b>
		-249.839			-249.839		-249.839
		-675			-675	1.300	625
	<b>6.641</b>	<b>806.648</b>	<b>46.836</b>	<b>-2.058</b>	<b>886.503</b>	<b>1.048</b>	<b>887.551</b>

# KAPITALFLUSSRECHNUNG

DES HUGO BOSS KONZERNS FÜR DIE ZEIT VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2016

## KAPITALFLUSSRECHNUNG (in TEUR)

	Anhang	2016	2015
	(24)		
Konzernergebnis		193.645	319.418
Abschreibungen/Zuschreibungen	(8)	169.179	142.099
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		-6.576	7.915
Sonstige zahlungsunwirksame Vorgänge		4.980	-2.229
Ertragsteueraufwand/-ertrag	(6)	61.991	100.556
Zinserträge und -aufwendungen	(5)	2.162	5.901
Veränderung der Vorräte		-5.320	-22.852
Veränderung der Forderungen sowie anderer Aktiva		13.716	595
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Passiva		-1.097	38.963
Ergebnis aus dem Verkauf von Anlagevermögen		-2.542	-2.000
Veränderung Pensionsrückstellungen	(18)	5.321	-7.110
Veränderung übrige Rückstellungen		43.332	-9.261
Gezahlte Ertragsteuern		-105.708	-145.525
<b>Operativer Mittelzufluss</b>		<b>373.083</b>	<b>426.470</b>
Gezahlte Zinsen	(5)	-2.380	-4.076
Erhaltene Zinsen	(5)	1.559	1.190
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit</b>		<b>372.262</b>	<b>423.584</b>
Investitionen in Sachanlagen	(9)	-121.477	-154.256
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	(9)	-31.025	-39.857
Erwerb von Tochtergesellschaften und sonstigen Geschäftseinheiten abzüglich erworbener flüssiger Mittel	(24)	-2.825	-22.951
Erlöse aus Abgängen von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten		3.296	1.106
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>		<b>-152.031</b>	<b>-215.958</b>
An die Anteilseigner des Mutterunternehmens gezahlte Dividenden	(16)	-249.839	-249.839
An die Inhaber der Anteile ohne beherrschenden Einfluss gezahlte Dividenden		0	0
Veränderung der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten		32.844	24.278
Aufnahme von langfristigen Finanzverbindlichkeiten		3.842	76.280
Tilgung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten		-5.479	-105.973
Erwerb von zusätzlichen Anteilen an Tochterunternehmen ohne Kontrollwechsel		0	-114
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>		<b>-218.632</b>	<b>-255.368</b>
Wechselkursbedingte Veränderungen der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		482	520
<b>Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>		<b>2.081</b>	<b>-47.222</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am Anfang der Periode		81.409	128.631
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am Ende der Periode</b>	(14)	<b>83.490</b>	<b>81.409</b>

# KONZERNANHANG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2016

## ALLGEMEINE ANGABEN

Die HUGO BOSS AG ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft mit Sitz in der Dieselstraße 12, 72555 Metzingen, Deutschland. Die Gesellschaft ist beim Amtsgericht Stuttgart unter der Registernummer HRB 360610 in das Handelsregister eingetragen.

Unternehmensgegenstand der HUGO BOSS AG und ihrer Tochtergesellschaften (zusammen der „HUGO BOSS Konzern“) sind die Entwicklung, die Vermarktung und der Vertrieb hochwertiger Mode und Accessoires im Premium- und Luxussegment des Damen- und Herrenbereichs.

Der Konzernabschluss der HUGO BOSS AG zum 31. Dezember 2016 wurde in Übereinstimmung mit den Rechnungslegungsgrundsätzen des International Accounting Standards Board (IASB), den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind, und den ergänzenden Vorschriften nach § 315a Abs. 1 HGB erstellt.

Der Konzernabschluss und der zusammengefasste Lagebericht der HUGO BOSS AG, Metzingen, wurden durch Beschluss vom 7. März 2017 durch den Vorstand zur Weiterleitung an den Aufsichtsrat freigegeben.

Aufgrund von Rundungen und der Darstellung in TEUR ist es möglich, dass sich einzelne Zahlen im Konzernabschluss nicht genau zur angegebenen Summe addieren.

## RECHNUNGSLEGUNGSGRUNDSÄTZE

Aus der Anwendung in 2016 überarbeiteter Standards und Interpretationen ergeben sich keine wesentlichen Auswirkungen auf die Darstellung der Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage des Konzerns.

Folgende wesentliche Rechnungslegungsvorschriften waren für das Geschäftsjahr 2016 noch nicht verpflichtend anzuwenden. Die Auswirkungen werden derzeit noch geprüft.

### IFRS 9: FINANZINSTRUMENTE

Das IASB hat die finale Version des IFRS 9 „Finanzinstrumente“ im Juli 2014 veröffentlicht. Der Standard wurde im November 2016 von der EU übernommen und beinhaltet überarbeitete Vorgaben zur Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten sowie Vorschriften zur Wertminderung von Finanzinstrumenten und ersetzt damit IAS 39. Im neuen „expected loss model“ wird der Ansatz von Verlusten dadurch vorgezogen, dass sowohl eingetretene als auch erwartete Verluste zu erfassen sind. Die Auswirkungen der zum 1. Januar 2018 verpflichtenden Erstanwendung kann der HUGO BOSS Konzern zum heutigen Zeitpunkt noch nicht abschließend beurteilen. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass die Anwendung des neuen Standards sich nur unwesentlich auf den Konzernabschluss auswirken wird.

### **IFRS 15: ERLÖSE AUS VERTRÄGEN MIT KUNDEN**

Der vom IASB im Mai 2014 veröffentlichte IFRS 15 „Erlöse aus Verträge mit Kunden“ wurde von der EU im September 2016 übernommen und ist erstmals für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen. Die Regelungen und Definitionen des IFRS 15 ersetzen künftig sowohl die Inhalte des IAS 11 als auch die des IAS 18 mit den dazugehörigen Interpretationen. Der neue Standard unterscheidet nicht zwischen unterschiedlichen Auftrags- und Leistungsarten, sondern stellt einheitliche Kriterien auf, wann eine Leistungserbringung zeitpunkt- oder zeitraumbezogen zu realisieren ist. Änderungen des Gesamtbetrags der für einen Kundenvertrag erfassten Umsatzerlöse könnten sich in Zusammenhang mit der Erfassung von Zuschüssen zu Storeeinrichtungen an Großhandelskunden ergeben, werden derzeit jedoch nur in sehr begrenztem Umfang erwartet. Daneben geht der HUGO BOSS Konzern von Änderungen in der Bilanz wie beispielsweise separaten Posten für Vertragsvermögenswerte und -verbindlichkeiten sowie zusätzlichen quantitativen und qualitativen Anhangsangaben aus. Es werden jedoch keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss erwartet.

### **IFRS 16: LEASINGVERHÄLTNISSE**

IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ regelt den Ansatz, die Bewertung, den Ausweis sowie die Angabepflichten und löst IAS 17 mit den dazugehörigen Interpretationen ab. Die Bilanzierung beim Leasinggeber differenziert weiterhin zwischen Finanzierungs- und Operating-Leasingverhältnissen und unterscheidet sich nicht wesentlich vom Bilanzierungsmodell nach IAS 17. Beim Leasingnehmer hingegen wird künftig auf eine Unterscheidung zwischen Finanzierungs- und Operating-Leasingverhältnissen verzichtet. Die meisten der bisher als Operating-Leasingverhältnisse klassifizierten Verträge sind ab 1. Januar 2019 in der Bilanz zu erfassen. Nach IFRS 16 weist der Leasingnehmer eine Leasingverbindlichkeit in Höhe des Barwerts der künftigen Leasingzahlungen sowie ein entsprechendes Nutzungsrecht in der Bilanz aus. Aufgrund der deutlichen Anzahl vorhandener Operating-Leasing-Verträge erwartet HUGO BOSS bei erstmaliger Anwendung des IFRS 16 wesentliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss, sofern der Standard von der EU in dieser Form übernommen wird.

## **KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE**

Der Konsolidierungskreis des HUGO BOSS Konzerns umfasst die HUGO BOSS AG sowie alle Tochterunternehmen einschließlich strukturierter Unternehmen („structured entities“), auf welche die HUGO BOSS AG direkt oder indirekt Beherrschung ausüben kann. Beherrschung liegt vor, wenn die HUGO BOSS AG als Mutterunternehmen die Entscheidungsgewalt aufgrund von Stimmrechten oder anderen Rechten über das Tochterunternehmen besitzt und an den positiven und negativen variablen Rückflüssen aus dem Tochterunternehmen partizipiert und diese Rückflüsse durch seine Entscheidungsgewalt beeinflussen kann. Die Einbeziehung in den Konsolidierungskreis endet, sobald die Beherrschung durch das Mutterunternehmen nicht mehr besteht.

Tochterunternehmen, deren Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns von untergeordneter Bedeutung ist, werden nicht in den Konzernabschluss einbezogen. Unwesentlichkeit ist gegeben, sofern Umsatz, Ergebnis und Bilanzsumme dieser Unternehmen in Summe weniger als 1 % der entsprechenden Konzernkennzahl ausmachen. Diese Einschätzung wird zu jedem Bilanzstichtag überprüft. Nicht konsolidierte Tochterunternehmen werden zum beizulegenden Zeitwert oder, soweit dieser nicht verlässlich ermittelbar ist, zu Anschaffungskosten bewertet und als sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte ausgewiesen.

Strukturierte Unternehmen, die beherrscht werden, werden ebenfalls in den Konzern einbezogen. Bei strukturierten Unternehmen handelt es sich um Unternehmen, die so konzipiert wurden, dass es für die Entscheidung, wer das Unternehmen beherrscht, nicht ausschlaggebend ist, wer die Stimmrechte oder vergleichbaren Rechte hat. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn sich die Stimmrechte nur auf Verwaltungsaufgaben beziehen und die maßgeblichen Tätigkeiten durch Vertragsvereinbarungen geregelt werden.

Gemeinschaftsunternehmen werden nach der Equity-Methode einbezogen. Gemeinschaftliche Führung ist die vertraglich geregelte, gemeinsam ausgeübte Führung einer Vereinbarung. Sie besteht nur dann, wenn Entscheidungen über die maßgeblichen Tätigkeiten die einstimmige Zustimmung der jeweiligen Parteien erfordern.

Anteilsveräußerungen bei Tochterunternehmen, durch die sich die Beteiligungsquote des Konzerns ohne Verlust der Kontrolle vermindert bzw. erhöht, werden als erfolgsneutrale Transaktion zwischen Eigenkapitalgebern abgebildet.

### KONSOLIDIERUNGSKREIS

Der Konzernabschluss des HUGO BOSS Konzerns umfasst im Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember 2016 die HUGO BOSS AG, Metzingen, Deutschland und die von ihr beherrschten Gesellschaften. Im folgenden sind die wesentlichen in den Konzernabschluss einbezogenen Konzerngesellschaften dargestellt:

HUGO BOSS (Schweiz) AG	Zug, Schweiz
HUGO BOSS Australia Pty. Ltd.	Preston, Australien
HUGO BOSS Benelux B.V. y CIA S.C.	Madrid, Spanien
HUGO BOSS Benelux Retail B.V.	Amsterdam, Niederlande
HUGO BOSS Canada, Inc.	Toronto, Kanada
HUGO BOSS China Retail Co. Ltd.	Shanghai, China
HUGO BOSS Fashions, Inc.	Wilmington, DE, USA
HUGO BOSS France SAS	Paris, Frankreich
HUGO BOSS International B.V.	Amsterdam, Niederlande
HUGO BOSS International Markets AG	Zug, Schweiz
HUGO BOSS Italia S.p.A.	Mailand, Italien
HUGO BOSS Retail, Inc.	New York, NY, USA
HUGO BOSS Textile Industry Ltd.	Izmir, Türkei
HUGO BOSS Ticino S.A.	Coldrerio, Schweiz
HUGO BOSS Trade Mark Management GmbH & Co. KG	Metzingen, Deutschland <sup>1</sup>
HUGO BOSS UK Ltd.	London, Großbritannien

<sup>1</sup> Tochterunternehmen, das von der Befreiung gemäß §§ 264 Abs. 3 bzw. 264b HGB Gebrauch macht.

Im Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember 2016 erhöhte sich die Anzahl der konsolidierten Gesellschaften gegenüber dem Konzernabschluss zum 31. Dezember 2015 von 57 auf 60.

Unternehmen, bei denen HUGO BOSS und eine weitere Partei gemeinschaftlich die Führung ausüben, sind die Distributionszentrum Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt HUGO BOSS Filderstadt KG in Pullach, Deutschland, mit einem Kapitalanteil von 100 % und einem Stimmrechtsanteil von 20 % und die GRETANA Grundstücks-Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt D 19 KG in Grünwald, Deutschland, mit einem Kapitalanteil von 100 % und einem Stimmrechtsanteil von 15 %.

Ermessen bei der Konsolidierung von strukturierten Unternehmen übt HUGO BOSS insofern aus, dass Leasingobjektgesellschaften dann in den Konzernabschluss miteinbezogen werden, wenn die Bestimmungsmacht über die maßgeblichen Tätigkeiten der betreffenden Gesellschaft gegeben ist und HUGO BOSS damit die Höhe der variablen Rückflüsse bestimmen kann. Aufgrund der bereits bei Gründung von zwei dieser Gesellschaften festgelegten Miet- und Leasingverhältnisse geht HUGO BOSS in seiner Beurteilung davon aus, dass die Entscheidungsrechte über die reine Nutzung des Leasingobjekts während der Vertragslaufzeit sowie über die Ausübung im Leasingvertrag zugesicherter Kauf- und Verlängerungsoptionen, die jeweils zum erwarteten Marktwert gewährt wurden und zum 31. Dezember 2016 für HUGO BOSS nicht vorteilhaft sind, keine Entscheidungsrechte über die maßgeblichen Tätigkeiten der betreffenden Gesellschaften darstellen.

#### **UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE**

Erlangt ein Unternehmen die Beherrschung über ein anderes Unternehmen, liegt ein Unternehmenszusammenschluss im Sinne des IFRS 3 vor. Alle Unternehmenszusammenschlüsse werden unter Anwendung der Erwerbsmethode („acquisition method“) bilanziert. Die Anschaffungskosten eines Unternehmenserwerbs bemessen sich als Summe der übertragenen Gegenleistung, bewertet mit dem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt, und der Anteile ohne beherrschenden Einfluss am erworbenen Unternehmen. Die bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte sowie die übernommenen Verbindlichkeiten (einschließlich bedingter Verbindlichkeiten) werden mit ihren beizulegenden Zeitwerten zum Erwerbszeitpunkt bewertet. Anteile anderer Gesellschafter werden entsprechend ihren Anteilen an den beizulegenden Zeitwerten der identifizierbaren Vermögenswerte und Verbindlichkeiten bewertet. Im Rahmen des Unternehmenszusammenschlusses angefallene Kosten werden als Aufwand erfasst.

#### **GESCHÄFTS- ODER FIRMIENWERT**

Ein aus einem Unternehmenszusammenschluss resultierender Geschäfts- oder Firmenwert stellt den Unterschiedsbetrag zwischen der übertragenen Gegenleistung und dem beizulegenden Zeitwert der Anteile ohne beherrschenden Einfluss über die erworbenen Vermögenswerte und übernommenen Schulden dar. Liegt die Gegenleistung unter dem beizulegenden Zeitwert des Reinvermögens des erworbenen Tochterunternehmens, wird der Unterschiedsbetrag nach nochmaliger Prüfung sofort erfolgswirksam vereinnahmt.

Der Geschäfts- oder Firmenwert wird nach dem erstmaligen Ansatz in der funktionalen Währung der erworbenen ausländischen Einheit zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Wertminderungen angesetzt. Bilanzierte Geschäfts- oder Firmenwerte werden einmal jährlich sowie bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung einem sogenannten Wertminderungstest („impairment test“) unterzogen.

#### **KONZERNINTERNE GESCHÄFTSVORFÄLLE**

Die Auswirkungen konzerninterner Geschäftsvorfälle werden eliminiert. Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen den konsolidierten Gesellschaften werden gegeneinander aufgerechnet, Zwischengewinne und -verluste im Anlage- und Vorratsvermögen werden eliminiert und konzerninterne Erträge mit den korrespondierenden Aufwendungen verrechnet. Auf temporäre Unterschiede aus der Konsolidierung werden die nach IAS 12 erforderlichen Steuerabgrenzungen vorgenommen.

### BESTIMMUNG DER FUNKTIONALEN WÄHRUNG

Die Berichtswährung des Konzerns entspricht der funktionalen Währung des Mutterunternehmens, der HUGO BOSS AG. Die funktionale Währung der in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen entspricht dabei im Regelfall der jeweiligen Landeswährung. Bei Einheiten, die einen wesentlichen Teil der Absatz- und Beschaffungsaktivitäten sowie der Finanzierung in einer anderen als der jeweiligen Landeswährung abwickeln, ist die funktionale Währung die Währung des primären Geschäftsumfelds. Dementsprechend ist die funktionale Währung der HUGO BOSS Textile Industry Ltd., Türkei, und der HUGO BOSS International Markets AG, Schweiz, der Euro, da die wesentlichen Transaktionen dieser Gesellschaften in Euro getätigt werden.

### FREMDWÄHRUNGSTRANSAKTIONEN UND -SALDEN

In den Einzelabschlüssen werden Transaktionen in Fremdwährung zum Zeitpunkt der Transaktion mit dem zu diesem Zeitpunkt gültigen Wechselkurs erfasst. Monetäre Posten (flüssige Mittel, Forderungen und Verbindlichkeiten) in einer Fremdwährung werden zu jedem Stichtag unter Verwendung des Umrechnungskurses am Stichtag in die funktionale Währung umgerechnet.

Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar erfolgswirksam im sonstigen Finanzergebnis erfasst.

### UMRECHNUNG DER EINZELABSCHLÜSSE

Die Jahresabschlüsse der ausländischen Konzerngesellschaften, deren funktionale Währung nicht dem Euro entspricht, werden in die Konzernwährung Euro umgerechnet. Die Umrechnung erfolgt nach der modifizierten Stichtagskursmethode gemäß IAS 21, nach der Vermögenswerte und Schulden jeweils mit den Wechselkursen zum Bilanzstichtag, die Posten der Gewinn- und Verlustrechnungen mit den Durchschnittskursen der Berichtsperiode umgerechnet werden. Der Unterschiedsbetrag aus der Umrechnung der Gewinn- und Verlustrechnungen zu Monatsdurchschnittskursen und der Bilanzen zu Stichtagskursen wird erfolgsneutral im kumulierten übrigen Eigenkapital ausgewiesen. Der sich aus der Umrechnung des Eigenkapitals zu historischen Kursen ergebende Währungsunterschied wird ebenfalls mit dem kumulierten übrigen Eigenkapital verrechnet. Im kumulierten übrigen Eigenkapital erfasste Umrechnungsdifferenzen werden bei der Veräußerung des jeweiligen Konzernunternehmens in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert.

Die wichtigsten im Konzernabschluss verwendeten Kurse haben sich in Relation zum Euro wie folgt entwickelt:

Land	Währung	Durchschnittskurs		Stichtagskurs	
		2016	2015	2016	2015
Australien	AUD	1,4352	1,5025	1,4596	1,4897
China	CNY	7,2944	7,0179	7,3202	7,0608
Großbritannien	GBP	0,8447	0,7253	0,8562	0,7340
Hongkong	HKD	8,1759	8,4311	8,1751	8,4376
Japan	JPY	122,2803	132,3842	123,4000	131,0700
Schweiz	CHF	1,0749	1,0826	1,0739	1,0835
Türkei	TRY	3,6817	3,1732	3,7099	3,1838
USA	USD	1,0537	1,0878	1,0541	1,0887

## **BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN**

Die Abschlüsse der HUGO BOSS AG sowie der in- und ausländischen Tochterunternehmen werden entsprechend IFRS 10 nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen aufgestellt.

### **ERTRAGS- UND AUFWANDSREALISIERUNG**

Erträge werden erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass der wirtschaftliche Nutzen dem Konzern zufließen wird und die Höhe der Erträge verlässlich bestimmt werden kann. Erträge werden zum beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Gegenleistung bewertet. Erträge werden nach Abzug von Skonti und Preisnachlässen sowie ohne Umsatzsteuer ausgewiesen. Darüber hinaus setzt die Ertragsrealisierung die Erfüllung nachfolgend aufgelisteter Ansatzkriterien voraus.

#### **Verkauf von Waren und Erzeugnissen**

Im Großhandelskanal werden Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern erfasst, wenn die mit dem Eigentum an den verkauften Waren und Erzeugnissen verbundenen maßgeblichen Chancen und Risiken auf den Käufer übergegangen sind. Dies ist der Fall, sobald die Lieferung an den Großhändler erfolgt ist und sämtliche Verpflichtungen, die die Annahme der Ware durch den Großhändler betreffen könnten, erfüllt sind.

Im konzerneigenen Einzelhandel findet der mit der Ware verbundene Übergang von Chancen und Risiken auf den Kunden mit der Bezahlung der Ware statt. Umsatzerlöse werden zum Zeitpunkt der Transaktion mit dem Kunden erfasst.

Über den Online-Kanal werden Umsatzerlöse bei der Annahme der Ware durch den Kunden erfasst. Dieser Zeitpunkt stellt den mit der Ware verbundenen Übergang von Chancen und Risiken auf den Kunden dar.

Ansprüche aus Retourenvereinbarungen und Rückgaberechten werden bei der Umsatzrealisierung sowohl in der Gewinn- und Verlustrechnung als auch in der Bilanz brutto erfasst. In der Gewinn- und Verlustrechnung werden die Erlöse um den geschätzten retournierten Umsatz gemindert und der beim Versand der Ware aufwandswirksam erfasste Warenabgang um die geschätzten Retouren korrigiert. In der Bilanz wird ein sonstiger nicht finanzieller Vermögenswert entsprechend der Höhe der Anschaffungskosten, für die eine Rücklieferung erwartet wird, aktiviert. Zusätzlich werden hierbei anfallende Kosten und sich bei der Verwertung der retournierten Waren ergebende Verluste berücksichtigt.

#### **Lizenzträge und sonstige Erträge**

Lizenzträge und sonstige Erträge werden periodengerecht in Übereinstimmung mit den Bestimmungen des zugrunde liegenden Vertrags erfasst.

Betriebliche Erträge werden auf der Grundlage eines direkten Zusammenhangs zwischen den angefallenen Kosten und den entsprechenden Erträgen in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, wenn die Leistung in Anspruch genommen wurde beziehungsweise zum Zeitpunkt ihrer Verursachung.

#### **Zinserträge**

Zinsen werden zeitproportional unter Berücksichtigung der Effektivverzinsung des Vermögenswerts erfasst.



### **FUNKTIONSKOSTEN**

Betriebliche Aufwendungen werden grundsätzlich nach Maßgabe der jeweiligen Kostenstelle den einzelnen Funktionen zugeordnet. Aufwendungen im Zusammenhang mit funktionsübergreifenden Aktivitäten oder Projekten werden auf Basis eines geeigneten Zuordnungsprinzips auf die betreffenden Funktionskosten aufgeteilt.

### **FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN**

Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Kriterien zur Aktivierung als selbst erstellter immaterieller Vermögensgegenstand nicht erfüllen. Bei der Ermittlung der Herstellungskosten der unfertigen und fertigen Erzeugnisse werden grundsätzlich produktionsbezogene Entwicklungskosten berücksichtigt. Diese umfassen im Wesentlichen die Kosten für die technische Produktentwicklung in der dritten Phase des Kollektionsentwicklungsprozesses.

### **ERTRAGSTEUERN**

Der Berechnung der Ertragsteuern werden die Steuersätze und Steuergesetze zugrunde gelegt, die zum Abschlussstichtag in den Ländern gelten, in denen der Konzern tätig ist und zu versteuerndes Einkommen erzielt.

Aktive und passive latente Steuern werden gemäß IAS 12 für sämtliche temporäre Differenzen zwischen den Wertansätzen in Steuerbilanzen der Einzelgesellschaften und den Wertansätzen im Konzernabschluss nach IFRS sowie auf bestimmte Konsolidierungsvorgänge gebildet.

Die aktiven latenten Steuern umfassen auch Steuerminderungsansprüche, die sich aus der erwarteten Nutzung bestehender Verlustvorträge in Folgejahren ergeben und deren Verrechnung mit ausreichender Wahrscheinlichkeit gewährleistet ist. Aktive und passive latente Steuern werden saldiert dargestellt, soweit sich die aktiven und passiven latenten Steuern auf das gleiche Steuersubjekt beziehen. Die Bewertung latenter Steueransprüche und Steuerschulden erfolgt anhand der Steuersätze, die für die Perioden erwartet werden, in denen sich die temporären Differenzen voraussichtlich umkehren werden.

Ertragsteuern werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, mit Ausnahme von denen, die sich auf Sachverhalte beziehen, die direkt im Eigenkapital verrechnet sind.

### **IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE**

Immaterielle Vermögenswerte werden aktiviert, wenn es wahrscheinlich ist, dass mit der Nutzung des Vermögenswerts ein zukünftiger wirtschaftlicher Vorteil verbunden ist und die Kosten des Vermögenswerts zuverlässig bestimmt werden können. Erworbene immaterielle Vermögenswerte werden zu Anschaffungskosten bewertet, selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden zu Herstellungskosten bewertet. Die Herstellungskosten umfassen dabei alle direkt dem Herstellungsprozess zurechenbaren Kosten sowie angemessene Teile der fertigungsbezogenen Gemeinkosten. Immaterielle Vermögenswerte werden, soweit es sich um Vermögenswerte mit begrenzten Nutzungsdauern handelt, linear über die Nutzungsdauer planmäßig abgeschrieben.

Zu den immateriellen Vermögensgegenständen gehören Software und Lizenzen, zurückerworbenen Rechte („*reacquired rights*“) und Key Money mit begrenzter und unbegrenzter Nutzungsdauer (Zahlungen, die anlässlich des Abschlusses von Mietverträgen für eigene Einzelhandelsgeschäfte in exponierter Lage als Einmalzahlungen an den Vermieter geleistet werden). Immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer werden einmal jährlich auf Werthaltigkeit geprüft. Ist die Werthaltigkeit nicht mehr gegeben, wird eine Wertminderung vorgenommen.

## **SACHANLAGEN**

Materielle Vermögenswerte, die im Geschäftsbetrieb länger als ein Jahr genutzt werden, sind mit ihren Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten abzüglich planmäßiger Abschreibungen bewertet. Die Herstellungskosten umfassen alle direkt dem Herstellungsprozess zurechenbaren Kosten sowie angemessene Teile der fertigungs- bezogenen Gemeinkosten. Die zugrunde gelegten Nutzungsdauern entsprechen den erwarteten Nutzungsdauern im Konzern. Das Sachanlagevermögen wird grundsätzlich linear abgeschrieben.

Bauten und Einbauten auf fremden Grundstücken werden entsprechend der Laufzeit der Mietverträge beziehungsweise einer niedrigeren Nutzungsdauer abgeschrieben. Der Barwert der erwarteten Kosten für die Entsorgung beziehungsweise den Rückbau des Vermögenswerts nach dessen Nutzung ist in den Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten enthalten, wenn die Ansatzkriterien für eine entsprechende Rückstellung erfüllt sind.

Die Nutzungsdauern und Abschreibungsmethoden für Sachanlagen werden periodisch überprüft, um zu gewährleisten, dass die Abschreibungsmethode und der Abschreibungszeitraum mit dem erwarteten wirtschaftlichen Nutzenverlauf aus den Gegenständen des Sachanlagevermögens im Einklang stehen.

## **WERTMINDERUNGEN VON NICHTFINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN**

Bei nichtfinanziellen Vermögenswerten (Sachanlagevermögen, immaterielle Vermögenswerte einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerten) wird an jedem Abschlussstichtag überprüft, ob Anhaltspunkte für eine Wertminderung („triggering events“) vorliegen. Liegen solche Anhaltspunkte vor, wird eine Schätzung des erzielbaren Betrags des jeweiligen Vermögenswerts vorgenommen. Unabhängig davon, ob ein Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt, werden immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer (Key Money und Markenrechte) sowie bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene Geschäfts- und Firmenwerte jährlich auf Wertminderung überprüft. Der erzielbare Betrag entspricht dem höheren der beiden Beträge aus dem beizulegenden Zeitwert eines Vermögenswerts abzüglich Kosten der Veräußerung und dem Nutzungswert. Der Nutzungswert entspricht dabei dem Barwert der erwarteten Mittelzuflüsse. Für die Abzinsung der erwarteten Zahlungsströme wird ein gewichteter durchschnittlicher Kapitalkostensatz nach Steuern verwendet, der die Risiken des Vermögenswerts widerspiegelt. Zur Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Kosten der Veräußerung werden, falls vorhanden, externe Gutachten berücksichtigt. Sofern kein erzielbarer Betrag für einen einzelnen Vermögenswert ermittelt werden kann, wird der erzielbare Betrag für die kleinste identifizierbare Gruppe von Vermögenswerten (Cash Generating Unit; kurz: CGU) bestimmt, der der betreffende Vermögenswert zugeordnet werden kann.

Übersteigt der Buchwert eines Vermögenswerts oder einer CGU den jeweiligen erzielbaren Betrag, erfolgt eine sofortige ergebniswirksame Wertberichtigung des Vermögenswerts. Bei Vorliegen eines Wertminderungsaufwands in einer CGU werden zunächst bestehende Geschäfts- und Firmenwerte abgeschrieben. Der darüber hinausgehende Wertminderungsaufwand reduziert anteilig die verbleibenden langfristigen Vermögenswerte der jeweiligen CGU.

Ergibt sich nach einer vorgenommenen Wertminderung zu einem späteren Zeitpunkt ein höherer erzielbarer Betrag des Vermögenswerts oder der CGU, erfolgt eine Wertaufholung bis maximal zur Höhe des erzielbaren Betrags. Die Wertaufholung ist begrenzt auf den fortgeführten Buchwert, der sich ohne die Wertminderung in der Vergangenheit ergeben hätte. Die vorzunehmende Zuschreibung erfolgt ergebniswirksam. Wertaufholungen von vorgenommenen Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte sind nicht zulässig.

## **VORRÄTE**

Die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie die Handelswaren werden grundsätzlich mit den gleitenden durchschnittlichen Anschaffungskosten bewertet. Die unfertigen und fertigen Erzeugnisse werden mit den Herstellungskosten bewertet. Die Herstellungskosten der fertigen Erzeugnisse umfassen neben dem Fertigungsmaterial und den Fertigungslöhnen anteilige Material- und Fertigungsgemeinkosten einschließlich Abschreibungen, soweit sie durch die Fertigung veranlasst sind. Zusätzlich werden produktionsbezogene Kosten der allgemeinen Verwaltung, der Produktentwicklung sowie produktionsbezogene Aufwendungen für soziale Einrichtungen des Betriebs, für freiwillige soziale Leistungen und für die betriebliche Altersvorsorge einbezogen, soweit sie auf den Zeitraum der Herstellung entfallen. Fremdkapitalkosten werden in der Periode als Aufwand erfasst, in der sie angefallen sind, soweit die Kriterien für die Aktivierung nicht erfüllt sind.

Soweit die Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten der Vorräte den Wert übersteigen, der sich ausgehend von den realisierbaren Verkaufspreisen abzüglich bis zum Verkauf noch anfallender Kosten ergibt, wird der niedrigere Wert angesetzt.

## **LEASINGVERHÄLTNISSE**

Bei Leasingverhältnissen, in denen der Konzern Leasingnehmer ist, wird das wirtschaftliche Eigentum an den Leasinggegenständen gemäß IAS 17 dem Leasingnehmer zugerechnet, wenn dieser im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Chancen und Risiken aus dem Leasinggegenstand trägt (Finanzierungsleasing). Die Abschreibungsmethoden und Nutzungsdauern entsprechen denen vergleichbarer erworbener Vermögensgegenstände. Die Aktivierung des Leasinggegenstandes erfolgt grundsätzlich zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses mit seinem beizulegenden Zeitwert oder dem niedrigeren Barwert der künftigen Mindestleasingzahlungen. Anfängliche direkte Kosten werden als Teil des Vermögenswerts aktiviert. Die Leasingverpflichtungen, die in ihrer Höhe dem Buchwert des Leasinggegenstandes entsprechen und in den Folgeperioden nach der Effektivzinsmethode getilgt und bewertet werden, werden unter den Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen. Der Zinsanteil der Leasingverbindlichkeiten wird über die Laufzeit der Leasingperiode in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Soweit bei Leasingverträgen das wirtschaftliche Eigentum beim Leasinggeber liegt (Operating-Leasing-Verhältnisse), erfolgt die Bilanzierung der Leasinggegenstände beim Leasinggeber. Die dafür anfallenden Leasingaufwendungen werden grundsätzlich als Aufwand linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses erfasst.

## **FINANZINSTRUMENTE**

Ein Finanzinstrument ist ein Vertrag, der gleichzeitig bei einem Unternehmen zur Entstehung eines finanziellen Vermögenswerts und bei einem anderen Unternehmen zur Entstehung einer finanziellen Verbindlichkeit oder eines Eigenkapitalinstruments führt.

Finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten werden, soweit für den HUGO BOSS Konzern derzeit relevant, in folgende Kategorien eingeteilt:

- a / Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte (FAHfT)
- b / Kredite und Forderungen (LaR)
- c / Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten (FLHfT)
- d / Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten, die mittels der Effektivzinsmethode zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (FLAC)
- e / Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte (AfS)

Die Designation der finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in die oben genannten Bewertungskategorien erfolgt bei ihrem erstmaligen Ansatz.

## **FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE**

Die finanziellen Vermögenswerte werden bei der erstmaligen Erfassung zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Dabei werden gegebenenfalls dem Erwerb direkt zurechenbare Transaktionskosten berücksichtigt.

Alle marktüblichen Käufe und Verkäufe von finanziellen Vermögenswerten werden am Handelstag, das heißt am Tag, an dem der Konzern die Verpflichtung zum Kauf oder Verkauf der Vermögenswerte eingegangen ist, bilanziell erfasst.

Die in der Bilanz angesetzten beizulegenden Zeitwerte entsprechen in der Regel den Marktpreisen der finanziellen Vermögenswerte. Sofern diese nicht verfügbar sind, werden sie unter Anwendung anerkannter Bewertungsmodelle und Rückgriff auf aktuelle Marktparameter berechnet. Zu den Bewertungsmethoden gehören die Verwendung der jüngsten Geschäftsvorfälle zwischen sachverständigen, vertragswilligen und unabhängigen Geschäftspartnern, der Vergleich mit dem aktuellen beizulegenden Zeitwert eines anderen, im Wesentlichen identischen Finanzinstruments, die Analyse von diskontierten Cashflows sowie die Verwendung anderer Bewertungsmodelle.

In der Bilanz angesetzte Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente umfassen den Kassenbestand, Bankguthaben sowie kurzfristige Einlagen mit einer ursprünglichen Laufzeit von weniger als drei Monaten und werden mit den fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

Nach der erstmaligen Erfassung werden die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Kredite und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten, gegebenenfalls unter Anwendung der Effektivzinsmethode, abzüglich etwaiger Wertminderungen bewertet. Gewinne und Verluste werden im Periodenergebnis erfasst, wenn die Forderungen ausgebucht, wertgemindert oder beglichen sind.

Der Kategorie „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ werden finanzielle Vermögenswerte zugeordnet, wenn sie für Zwecke der Veräußerung in der nahen Zukunft erworben werden. Hierunter fallen derivative Finanzinstrumente, die nicht in eine wirksame Sicherungsbeziehung gemäß IAS 39 eingebunden sind. Gewinne oder Verluste finanzieller Vermögenswerte werden stets erfolgswirksam erfasst.

Finanzielle Vermögenswerte, die nicht der Kategorie „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ zugeordnet wurden, werden zu jedem Bilanzstichtag auf Werthaltigkeit überprüft. Ist der beizulegende Zeitwert eines finanziellen Vermögenswerts niedriger als sein Buchwert, wird der Buchwert auf seinen beizulegenden Zeitwert verringert. Diese Verringerung stellt einen Wertminderungsaufwand dar, der aufwandswirksam erfasst wird. Eine zuvor aufwandswirksam erfasste Wertminderung wird erfolgswirksam rückgängig gemacht, soweit Ereignisse, die nach der ursprünglichen Erfassung der Wertminderung aufgetreten sind, dies erfordern. Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte umfassen nicht derivative finanzielle Vermögenswerte, die keiner anderen Bewertungskategorie zugeordnet sind, und sonstige Finanzanlagen, die nicht konsolidierte Tochterunternehmen enthalten.

Ein finanzieller Vermögenswert wird ausgebucht, wenn die vertraglichen Rechte auf Bezug von Cashflows aus diesem finanziellen Vermögenswert erloschen sind oder übertragen wurden. Im Rahmen der Übertragung müssen im Wesentlichen alle Chancen und Risiken, die mit dem Eigentum am finanziellen Vermögenswert verbunden sind, oder die Verfügungsmacht über den Vermögenswert übertragen werden.

## **FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN**

Die finanziellen Verbindlichkeiten werden bei der erstmaligen Erfassung zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Dabei werden gegebenenfalls direkt zurechenbare Transaktionskosten berücksichtigt.

Der Kategorie „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten“ werden die nicht in eine wirksame Sicherungsbeziehung einbezogenen Derivate zugeordnet. Bei negativem Zeitwert führt dies zum Ansatz einer sonstigen finanziellen Verbindlichkeit. Aus der Folgebewertung resultierende Gewinne und Verluste werden erfolgswirksam erfasst.

Nach der erstmaligen Erfassung werden die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und die sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten unter Anwendung der Effektivzinsmethode zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Dabei entstehende Gewinne und Verluste werden erfolgswirksam erfasst, wenn Schulden ausgebucht oder getilgt werden.

Eine finanzielle Verbindlichkeit wird ausgebucht, wenn die dieser Verbindlichkeit zugrunde liegende Verpflichtung erfüllt, gekündigt oder erloschen ist.

#### **SICHERUNGSTRUMENTE**

Derivative Finanzinstrumente werden im HUGO BOSS Konzern ausschließlich zur Sicherung von Zins- und Währungsrisiken aus dem operativen Geschäft eingesetzt.

Bei Eingehen von Sicherungsgeschäften werden bestimmte Derivate bestimmten Grundgeschäften zugeordnet. Dabei werden die Voraussetzungen des IAS 39 zur Qualifizierung der Geschäfte als Sicherungsgeschäfte erfüllt.

Nach IAS 39 sind alle derivativen Finanzinstrumente der Kategorie „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ zuzuordnen und zum beizulegenden Zeitwert zu bilanzieren. Die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts der derivativen Finanzinstrumente werden grundsätzlich ergebniswirksam ausgewiesen.

Soweit die eingesetzten Finanzinstrumente wirksame Sicherungsgeschäfte im Rahmen einer Sicherungsbeziehung nach den Vorschriften von IAS 39 (Cashflow-Hedges) sind, führen die Zeitertschwankungen nicht zu Auswirkungen auf das Periodenergebnis während der Laufzeit des Derivats. Die Zeitertschwankungen werden erfolgsneutral in der entsprechenden Rücklagenposition erfasst. Der angesammelte Wert im Eigenkapital wird bei Fälligwerden des gesicherten Zahlungsstroms als Gewinn oder Verlust im Periodenergebnis berücksichtigt.

#### **RÜCKSTELLUNGEN**

Rückstellungen werden gebildet, soweit aus einem vergangenen Ereignis eine gegenwärtige rechtliche oder faktische Verpflichtung gegenüber Dritten besteht, die künftig wahrscheinlich zu einem Vermögensabfluss führt, und sich diese Vermögensbelastung zuverlässig schätzen lässt. Rückstellungen werden zu jedem Bilanzstichtag überprüft und an die gegenwärtig beste Schätzung angepasst. Rückstellungen für Rückbauverpflichtungen in den Einzelhandelsgeschäften werden mit dem Barwert des bestmöglich geschätzten Erfüllungsbetrages passiviert. In gleicher Höhe werden die entsprechenden Vermögenswerte aktiviert und planmäßig über die Dauer des Mietvertrages abgeschrieben. Rückstellungen mit einer Laufzeit von über einem Jahr werden mit risikolosen Zinssätzen abgezinst, sofern der Zinseffekt wesentlich ist. In diesen Fällen entspricht der Rückstellungsbetrag dem Barwert der zur Erfüllung der Verpflichtung voraussichtlich notwendigen Ausgaben.

#### **PENSIONS-RÜCKSTELLUNGEN**

Die Bewertung der Pensionsrückstellungen bezieht sich auf die Verpflichtung des Konzerns für leistungsorientierte und beitragsorientierte Pläne. Nach IAS 19 wird für leistungsorientierte Altersvorsorgepläne das Anwartschaftsbarwertverfahren vorgeschrieben, das unter Berücksichtigung von zukünftigen Entgelt- und Rentenanpassungen errechnet wurde. Dem Anwartschaftsbarwert am Jahresende wurde das in Rückdeckungsversicherungen ausgegliederte Planvermögen zum Zeitwert gegenübergestellt, soweit die Verrechnung zulässig ist (Asset Ceiling). Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste werden in der anfallenden Periode in voller Höhe im

sonstigen Ergebnis berücksichtigt. Es erfolgt keine Umgliederung der versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste aus dem sonstigen Ergebnis in das Konzernergebnis in den Folgejahren. Ebenso werden jegliche Effekte aus der Aktivierungsobergrenze (Asset Ceiling) behandelt. Der Nettozinsbetrag, der sich durch Multiplikation der Nettopensionsverpflichtung mit dem Diskontierungszinssatz, der der Bewertung der Bruttopensionsverpflichtung (DBO) zugrunde liegt, ergibt, wird innerhalb des Finanzergebnisses ausgewiesen. Die Differenz aus dem tatsächlichen Zinsertrag aus Planvermögen und dem erwarteten Ertrag aus Planvermögen aus der Anwendung des Diskontierungszinssatzes wird ergebnisneutral im sonstigen Ergebnis erfasst. Der Dienstzeitaufwand wird in den jeweiligen Funktionskosten ausgewiesen. Die Beiträge aus beitragsorientierten Altersvorsorgeplänen werden bei ihrer Fälligkeit als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

#### **RESTRUKTURIERUNGSRÜCKSTELLUNGEN**

Restrukturierungsaufwendungen werden in der Periode erfasst, in der sie anfallen oder die Kriterien zur Bildung einer Rückstellung erfüllt sind. Aufwendungen in Zusammenhang mit einer vorzeitigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses sind dann als Aufwand und Verpflichtung zu erfassen, wenn sich die Gesellschaft im Rahmen eines formalen Plans entweder durch ein Angebot zu Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses nachweislich verpflichtet hat, womit ein freiwilliges Ausscheiden gefördert werden soll, oder sie sich zu einer vorzeitigen Beendigung vor Eintritt des normalen Renteneintrittsalters verpflichtet hat.

#### **ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGSPROGRAMME**

Anteilsbasierte Vergütungsprogramme werden im Einklang mit IFRS 2 bilanziert. Bei dem im HUGO BOSS Konzern mit Wirkung zum 1. Januar 2016 ausgegebenen Long-Term-Incentive-Programm (LTI) für Vorstände und bezugsberechtigte Führungskräfte handelt es sich um eine anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich (cash-settled share-based payment transaction). Die aus dem LTI resultierenden Aufwendungen respektive Schulden zur Abgeltung dieser Leistungen werden über den erwarteten Erdienungszeitraum erfasst. Dieser Betrag wird zu jedem Bilanzstichtag neu bemessen und mittels eines Optionspreismodells bewertet. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden erfolgswirksam erfasst. Der entstandene Aufwand wird in den Personalaufwendungen ausgewiesen, die Schuld als Rückstellung für Personalaufwendungen.

#### **EVENTUALVERBINDLICHKEITEN UND EVENTUALFORDERUNGEN**

Eventualschulden werden nicht angesetzt. Sie werden im Anhang angegeben, es sei denn, die Möglichkeit eines Abflusses von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen ist sehr unwahrscheinlich. Auch Eventualforderungen werden im Abschluss nicht angesetzt. Sie werden im Anhang angegeben, wenn der Zufluss wirtschaftlichen Nutzens wahrscheinlich ist.

#### **ERMESSENSAUSÜBUNGEN UND SCHÄTZUNGEN BEI DER ANWENDUNG DER BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN**

Bei der Erstellung des Konzernabschlusses werden vom Management Ermessensentscheidungen, Schätzungen und Annahmen getroffen, die sich auf die Höhe der zum Ende der Berichtsperiode ausgewiesenen Erträge, Aufwendungen, Vermögenswerte und Schulden sowie die Angaben von Eventualverbindlichkeiten auswirken. Diese Schätzungen und Ermessensausübungen werden getroffen, um ein tatsächliches Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns zu vermitteln. Die angewendeten wesentlichen Ermessensausübungen und Schätzungen werden in den jeweiligen Anhangsangaben beschrieben.

## UNTERNEHMENSERWERBE/ERWERBE VON SONSTIGEN GESCHÄFTSEINHEITEN

### ÜBERNAHMEN IM GESCHÄFTSJAHR 2016

Im Geschäftsjahr 2016 hat der HUGO BOSS Konzern insgesamt sechs Stores und die zugehörige Geschäftstätigkeit im Rahmen von Asset Deals von ehemaligen Franchise-Partnern in Malaysia und Hongkong übernommen. Der Erwerb dreier Stores in Malaysia zum 1. Januar 2016 sowie zweier Outlets in Malaysia zum 1. Juli 2016 erfolgte über die im Geschäftsjahr 2015 gegründete und in 2016 erstmals konsolidierte HUGO BOSS Malaysia Sdn. Bhd., Kuala Lumpur, Malaysia. Der Erwerb eines Stores in Hongkong zum 1. Mai 2016 erfolgte über die HUGO BOSS Hong Kong Ltd., Hongkong, China. Die Unternehmenserwerbe erfolgten zur Unterstützung des Ausbaus des konzernerneigenen Einzelhandels in der Region Asien/Pazifik.

Folgende Übersicht zeigt die vorläufige Allokation des Kaufpreises auf das übernommene Nettovermögen sowie den sich daraus ergebenden Geschäfts- oder Firmenwert:

(in TEUR)

	<b>2016</b>
<b>Übertragene Gegenleistung</b>	
Vereinbarter Kaufpreis	2.825
<b>Summe Kaufpreiszahlung</b>	<b>2.825</b>
<b>Beizulegende Zeitwerte der übernommenen Vermögenswerte und Schulden</b>	
Immaterielle Vermögenswerte	345
Sachanlagen	1.027
Vorräte	615
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>1.987</b>
<b>Geschäfts- oder Firmenwerte</b>	<b>838</b>

Die Beherrschung über die Vermögenswerte wird durch die Zahlung des vereinbarten Kaufpreises erlangt. Die Geschäfts- oder Firmenwerte entfallen auf das Segment Asien/Pazifik und enthalten nicht separierbare immaterielle Vermögenswerte und erwartete Synergieeffekte. Von einer steuerlichen Nutzung der Geschäfts- oder Firmenwerte ist voraussichtlich nicht auszugehen. Es entstanden Transaktionskosten in unwesentlicher Höhe, die sofort erfolgswirksam in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst wurden.

Im Rahmen der Kaufpreisallokationen wurden immaterielle Vermögenswerte in Form von zurückerworbenen Rechten („reacquired rights“) identifiziert. Hierbei handelt es sich um Rechte zur Nutzung des HUGO BOSS Markennamens, die HUGO BOSS den Franchise-Partnern für die jeweiligen Stores auf Basis von Franchisevereinbarungen gewährt hat. Die Franchisevereinbarungen wurden unter marktüblichen Bedingungen abgeschlossen.

Wäre der Erwerb der Stores bereits zum 1. Januar 2016 zustande gekommen, wäre der Konzernumsatz des Geschäftsjahres 2016 rund 878 TEUR höher gewesen. Das Konzernergebnis hätte sich unwesentlich verändert. Der durch die Übernahmen im Geschäftsjahr 2016 zusätzlich generierte Konzernumsatz betrug 4.859 TEUR. Die Auswirkung auf das Konzernergebnis war hingegen unwesentlich.

### ÜBERNAHMEN IM GESCHÄFTSJAHR 2015

Im Geschäftsjahr 2015 hat der HUGO BOSS Konzern insgesamt 46 Stores und die zugehörige Geschäftstätigkeit im Rahmen von Asset Deals von ehemaligen Franchise-Partnern in Südkorea, China, Neuseeland und Brasilien erworben. Der Erwerb der Stores in Südkorea zum 1. März 2015 erfolgte über die HUGO BOSS Korea Ltd., Südkorea, der Erwerb der Stores in China zum 1. April 2015 erfolgte über die HUGO BOSS China Retail Co. Ltd., Shanghai, China. Der Erwerb eines Stores in Neuseeland zum 1. September 2015 erfolgte über die HUGO BOSS New Zealand Ltd., Auckland, Neuseeland. Der Erwerb eines Stores in Brasilien zum 2. Oktober 2015 erfolgte über die HUGO BOSS do Brasil Ltda., São Paulo, Brasilien. Die Unternehmenserwerbe erfolgten zur Unterstützung des Ausbaus des konzerneigenen Einzelhandels in den Regionen Asien/Pazifik und Amerika.

Folgende Übersicht zeigt die im Geschäftsjahr 2015 vorgenommene Allokation des Kaufpreises auf das übernommene Nettovermögen sowie den sich daraus ergebenden Geschäfts- oder Firmenwert:

(in TEUR)

	2015
<b>Übertragene Gegenleistung</b>	
Vereinbarter Kaufpreis	21.891
Bedingte Kaufpreiszahlung (noch nicht bezahlt)	1.060
<b>Summe Kaufpreiszahlung</b>	<b>22.951</b>
<b>Beizulegende Zeitwerte der übernommenen Vermögenswerte und Schulden</b>	
Immaterielle Vermögenswerte	591
Sachanlagen	2.980
Vorräte	6.066
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>9.637</b>
<b>Geschäfts- oder Firmenwerte</b>	<b>13.314</b>

Die Beherrschung über die Vermögenswerte wurde durch die Zahlung des vereinbarten Kaufpreises erlangt.

Als Teil des Kaufvertrags mit dem früheren Franchisepartner in China wurde eine bedingte Kaufpreiszahlung vereinbart. Im Geschäftsjahr 2016 erfolgte in diesem Zusammenhang die Zahlung von 167 TEUR. Im Falle erfolgreicher Verhandlungen von Mietverträgen wird erwartet, dass der frühere Franchisepartner innerhalb der nächsten zwei Jahre weitere Zahlungen in Höhe von insgesamt 922 TEUR erhält. Zum 31. Dezember 2016 wurde der beizulegende Zeitwert der bedingten Kaufpreiszahlung mit 895 TEUR bewertet.

Für die von dem ehemaligen Franchisenehmer erworbenen Stores in China erfolgte die Übernahme auf Basis einer zunächst vorläufigen Kaufpreisallokation, da im Geschäftsjahr 2015 noch nicht alle für eine vollständige Bewertung des Sachanlagevermögens notwendigen Informationen vorlagen. Die Kaufpreisallokation wurde im ersten Quartal des Geschäftsjahrs 2016 und damit innerhalb von zwölf Monaten nach dem Erwerbszeitpunkt abgeschlossen. Die finale Bewertung des übernommenen Sachanlagevermögens führte im Geschäftsjahr 2016 zu einer Umgliederung von Geschäfts- oder Firmenwert hin zu Sachanlagen in Höhe von 639 TEUR. Es ergab sich eine nur unwesentliche Auswirkung auf die Vergleichswerte des Vorjahres, weshalb auf eine rückwirkende Anpassung verzichtet wurde.



Im Rahmen der Kaufpreisallokationen wurden immaterielle Vermögenswerte in Form von zurückerworbenen Rechten identifiziert. Hierbei handelt es sich um Rechte zur Nutzung des HUGO BOSS Markennamens, die HUGO BOSS den Franchise-Partnern für die jeweiligen Stores auf Basis von Franchisevereinbarungen gewährt hat. Die Franchisevereinbarungen wurden unter marktüblichen Bedingungen abgeschlossen.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte entfallen auf die Segmente Asien/Pazifik und Amerika und enthalten nicht separierbare immaterielle Vermögenswerte und erwartete Synergieeffekte. Von einer steuerlichen Nutzung der Geschäfts- oder Firmenwerte ist voraussichtlich nicht auszugehen. Es entstanden Transaktionskosten in unwesentlicher Höhe, die sofort erfolgswirksam in der Konzern- Gewinn- und Verlustrechnung erfasst wurden.

Wären die Unternehmenserwerbe bereits zum 1. Januar 2015 zustande gekommen, wäre der Konzernumsatz des Geschäftsjahres 2015 2.999 TEUR höher gewesen. Das Konzernergebnis hätte sich unwesentlich verändert. Der durch die Unternehmenserwerbe zusätzlich generierte Konzernumsatz im Geschäftsjahr 2015 betrug 12.153 TEUR.

## ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

### 1| UMSATZERLÖSE UND UMSATZKOSTEN

(in TEUR)

	2016	2015
<b>UMSATZERLÖSE GESAMT</b>	<b>2.692.846</b>	<b>2.808.746</b>
Erlöse aus dem Verkauf von Gütern	2.623.360	2.746.658
Lizenzenträge	69.486	62.088
<b>UMSATZKOSTEN GESAMT</b>	<b>915.384</b>	<b>955.930</b>
Anschaffungskosten für bezogene Waren	792.511	835.761
Herstellungskosten für Eigenfertigung	122.873	120.169

Die Anschaffungskosten enthalten den Materialaufwand, der dem Betrag der Vorräte entspricht, der im Geschäftsjahr als Aufwand erfasst wurde. Daneben enthält der Posten im Wesentlichen Eingangsfracht- und Zollkosten.

### 2| VERTRIEBS- UND MARKETINGAUFWENDUNGEN

(in TEUR)

	2016	2015
Aufwendungen für konzerneigenen Einzelhandel, Vertriebs- und Marketingorganisation	921.702	872.529
Marketingaufwendungen	179.315	190.456
Aufwendungen für Logistik	74.437	73.566
<b>GESAMT</b>	<b>1.175.454</b>	<b>1.136.551</b>

Die Aufwendungen für den konzerneigenen Einzelhandel sowie die Vertriebs- und Marketingorganisation umfassen im Wesentlichen Personal- und Mietaufwendungen für den Groß- und Einzelhandelsvertrieb. Zudem sind umsatzabhängige Provisionen, Ausgangsfracht- und Zollkosten, Kreditkartengebühren sowie Wertminderungen auf Forderungen enthalten.

Die Marketingaufwendungen setzen sich aus Aufwendungen in Höhe von 195.203 TEUR (2015: 207.997 TEUR) und Erträgen aus der Weiterberechnung von Marketingaufwendungen von 15.888 TEUR (2015: 17.541 TEUR) zusammen. Die Erlöse aus der Weiterberechnung von Marketingaufwendungen enthalten hauptsächlich Kosten für die Weiterberechnung von Shopeinrichtungen, Marketingmaterial sowie für Werbe- und Sponsoringaktivitäten.

Die Aufwendungen für Logistik beinhalten im Wesentlichen Personal- und Mietaufwendungen für die Lagerlogistik.

Insgesamt enthalten die Vertriebs- und Marketingaufwendungen sonstige Steuern in Höhe von 3.589 TEUR (2015: 3.180 TEUR).

### 3| VERWALTUNGSaufWENDUNGEN

(in TEUR)

	2016	2015
Verwaltungsaufwand	207.795	199.389
Forschungs- und Entwicklungskosten	64.009	64.918
<b>GESAMT</b>	<b>271.804</b>	<b>264.307</b>

Der Verwaltungsaufwand besteht überwiegend aus Raummieten, Instandhaltungskosten, IT-Betriebskosten, Rechts- und Beratungskosten sowie dem Personalaufwand des Funktionsbereichs.

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung fallen im HUGO BOSS Konzern schwerpunktmäßig im Rahmen der Kollektionserstellung an. Die Gesamtaufwendungen für Forschung und Entwicklung setzen sich wie folgt zusammen: 46.137 TEUR (2015: 44.463 TEUR) Personalaufwand, 2.221 TEUR (2015: 2.280 TEUR) Abschreibungen sowie 15.651 TEUR (2015: 18.175 TEUR) sonstiger betrieblicher Aufwand.

Wesentliche Erträge sind in den Verwaltungsaufwendungen durch die Weiterberechnung von sonstigen Kosten und Leistungen in Höhe von 9.557 TEUR (2015: 10.214 TEUR) entstanden sowie durch die Auflösung von Rückstellungen in Höhe von 4.345 TEUR (2015: 5.148 TEUR).

Insgesamt enthalten die Verwaltungsaufwendungen sonstige Steuern in Höhe von 5.461 TEUR (2015: 4.262 TEUR).

### 4| SONSTIGE BETRIEBLICHE aufWENDUNGEN und ERTRÄGE

Im Zusammenhang mit den im Geschäftsjahr 2016 ergriffenen Maßnahmen zur Rückkehr auf einen nachhaltig profitablen Wachstumskurs hat HUGO BOSS solche Stores, die den Renditeerwartungen des Unternehmens in der Vergangenheit nicht entsprochen haben, einer tiefgehenden Überprüfung unterzogen. Im Ergebnis hat sich HUGO BOSS im Rahmen des Maßnahmenprogramms entschlossen, bis zum Ende des Jahres 2017 rund 20 freistehende Geschäfte zu schließen. Zum 31. Dezember 2016 waren vier dieser Schließungen bereits vollzogen. Der sich aus der Bildung von Rückstellungen sowie bereits geleisteten Zahlungen ergebende Aufwand beläuft sich auf 41.906 TEUR und bezieht sich insbesondere auf Abstandszahlungen an Vermieter, vorwiegend in der Region Asien. Zudem ergaben sich Wertminderungen auf Storeausstattung in Höhe von 6.299 TEUR, vorwiegend in den Regionen Asien und Europa. Im laufenden Geschäftsjahr ergaben sich somit Aufwendungen in Höhe von 48.204 TEUR, die im Posten „sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge“ ausgewiesen sind.

Aus den Veränderungen im Vorstand ergaben sich im Berichtszeitraum Aufwendungen in Höhe von 10.610 TEUR. Weitere sonstige betriebliche Aufwendungen ergaben sich aus organisatorischen Änderungen in den Regionen.

Der sich aus den sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträgen per saldo ergebende Nettoaufwand im Geschäftsjahr 2016 betrug somit insgesamt 66.701 TEUR. Im Vorjahr betrug der Nettoaufwand 4.246 TEUR und stand im Wesentlichen im Zusammenhang mit der vorzeitigen Vertragsauflösung mit Handelsagenten und Dienstleistungen sowie organisatorischen Veränderungen in den Regionen Europa und Amerika.

In den sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträgen sind Erträge in Höhe von 2.458 TEUR enthalten (2015: Erträge von 8.504 TEUR). Davon entstanden 1.057 TEUR im Zuge der Veräußerung eines Showrooms in Frankreich. Das zugehörige Sachanlagevermögen war im Geschäftsjahr 2015 als zur Veräußerung gehaltener langfristiger Vermögenswert klassifiziert. Die weiteren Erträge von 1.401 TEUR sind im Wesentlichen auf die Auflösung von Rückstellungen aus Vorjahren zurückzuführen. Im Vorjahr entfielen die Erträge auf die Auflösung der im Jahr 2014 gebildeten Rückstellungen im Zuge des Verkaufs des Produktionsstandortes in Cleveland, Ohio.

## 5| FINANZERGEBNIS

(in TEUR)

	<b>2016</b>	2015
Zinsen und ähnliche Erträge	1.567	1.190
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-3.729	-7.091
<b>Zinsergebnis</b>	<b>-2.162</b>	<b>-5.901</b>
Kursgewinne/-verluste aus Forderungen/Verbindlichkeiten	7.989	-8.252
Ergebnis aus Absicherungsgeschäften	-12.977	-8.581
Sonstige Finanzaufwendungen/-erträge	-717	-5.004
<b>Übrige Finanzposten</b>	<b>-5.705</b>	<b>-21.837</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-7.867</b>	<b>-27.738</b>

In den Zinserträgen sind Erträge aus Bankguthaben in Höhe von 247 TEUR (2015: 351 TEUR) und sonstige Zinserträge in Höhe von 1.320 TEUR (2015: 839 TEUR) enthalten.

In den Zinsaufwendungen sind Aufwendungen aus Finanzschulden in Höhe von 2.384 TEUR (2015: 4.076 TEUR) sowie sonstige Zinsaufwendungen in Höhe von 1.345 TEUR (2015: 3.015 TEUR) enthalten. Diese Posten enthalten neben den Darlehenszinsen im Wesentlichen Aufwendungen für Zinsswaps in Höhe von 569 TEUR (2015: 1.028 TEUR), den Nettozinsbetrag aus den Pensionsrückstellungen sowie Zinsaufwendungen aus der Bewertung zum Barwert der sonstigen langfristigen Rückstellungen in Höhe von 1.345 TEUR (2015: 1.450 TEUR).

Die Kursgewinne und -verluste aus Forderungen und Verbindlichkeiten enthalten Wechselkursgewinne in Höhe von 25.795 TEUR (2015: 35.571 TEUR) sowie Wechselkursverluste in Höhe von 17.806 TEUR (2015: 43.823 TEUR). Das Ergebnis aus Absicherungsgeschäften beinhaltet Effekte aus der Fair-Value-Bewertung und dem Abgang von Devisentermin- und Devisenswapgeschäften.

## 6| ERTRAGSTEUERN

(in TEUR)

	<b>2016</b>	2015
Laufende Steuern	66.845	117.716
Latente Steuern	-4.854	-17.160
<b>GESAMT</b>	<b>61.991</b>	<b>100.556</b>

Als Ertragsteuern werden die Körperschaftsteuer zuzüglich des Solidaritätszuschlags und die Gewerbesteuer der inländischen Konzerngesellschaften sowie die vergleichbaren Ertragsteuern der ausländischen Konzerngesellschaften ausgewiesen.

Für die HUGO BOSS AG ermittelt sich ein inländischer Ertragsteuersatz von 29,5 % (2015: 29,5 %). Die Steuersätze im Ausland liegen wie im Vorjahr zwischen 0 % und 40 %.

Im Geschäftsjahr 2016 enthalten die laufenden Ertragsteuern periodenfremde Aufwendungen in Höhe von 1.218 TEUR (2015: 3.496 TEUR) sowie periodenfremde Erträge in Höhe von 11.164 TEUR (2015: 484 TEUR) und anrechenbare Quellensteuer von 2.945 TEUR (2015: 590 TEUR).

Die folgende Tabelle zeigt eine Überleitungsrechnung vom erwarteten Ertragsteueraufwand, der sich theoretisch bei Anwendung des aktuellen inländischen Ertragsteuersatzes von 29,5 % (2015: 29,5 %) auf Konzernebene ergeben würde, zum tatsächlich ausgewiesenen Ertragsteueraufwand im Konzern. Der verwendete inländische Ertragsteuersatz berücksichtigt den Körperschaftsteuersatz (inkl. Solidaritätszuschlag) von 15,8 % (2015: 15,8 %) sowie einen Gewerbesteuersatz von 13,7 % (2015: 13,7 %).

(in TEUR)

	<b>2016</b>	2015
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>255.636</b>	<b>419.974</b>
Erwarteter Ertragsteueraufwand	75.540	124.102
Steuereffekte aus permanenten Sachverhalten	7.435	5.368
Steuersatzbedingte Abweichungen	-28.016	-27.596
Davon Auswirkungen Steuersatzänderungen	905	-7.318
Davon Steuereffekte aus Hinzurechnungen/Kürzungen für lokale Steuern	501	941
Davon Anpassung des Steuerbetrags an den abweichenden nationalen Steuersatz	-29.422	-21.218
Steuererstattungen/Steuernachzahlungen	-7.001	3.601
Latente Steuereffekte aus Vorjahren	-3.415	-4.594
Veränderung Wertberichtigung auf aktive latente Steuern	17.242	-842
Steuereffekte aus ausschüttungsfähigen Gewinnen von Konzerngesellschaften	974	443
Sonstige Abweichung	-768	74
<b>Ausgewiesener Ertragsteueraufwand</b>	<b>61.991</b>	<b>100.556</b>
Ertragsteuerbelastung	24 %	24 %

Die Verminderung der Ertragsteuerbelastung durch steuerfreie Erträge beträgt 1.624 TEUR (2015: 3.316 TEUR). Die gegenläufige Steuereffekte der nicht abzugsfähigen Betriebsausgaben belaufen sich auf 5.811 TEUR (8.684 TEUR).

Steuereffekte aus der Hinzurechnung/Kürzung für lokale Steuern in Höhe von 501 TEUR (2015: Ertrag in Höhe von 941 TEUR) resultieren maßgeblich aus gewerbesteuerlichen Hinzurechnungs- und Kürzungsvorschriften zur Ermittlung der gewerbesteuerlichen Bemessungsgrundlage.

Im sonstigen Ergebnis ist ein latenter Steuerertrag in Höhe von 1.657 TEUR (2015: Aufwand in Höhe von 1.896 TEUR) enthalten. Dieser Betrag besteht im Geschäftsjahr 2016 aus der Verrechnung der versicherungsmathematischen Gewinne/Verluste aus den Pensionsrückstellungen im Eigenkapital (2015: Aufwand in Höhe von 1.509 TEUR). Zusätzlich fielen im Geschäftsjahr 2015 387 TEUR auf die erfolgsneutrale Erfassung von Zeitwertschwankungen von Derivaten mit Sicherungsbeziehung.

Die latenten Steueransprüche und Steuerschulden werden saldiert dargestellt, wenn sie sich auf dieselbe Steuerbehörde und dasselbe Steuersubjekt beziehen. Die Steuerabgrenzungen in der Konzernbilanz sind den folgenden Sachverhalten zuzuordnen:

(in TEUR)

	2016		2015	
	Aktivisch	Passivisch	Aktivisch	Passivisch
Rückstellungen und Verbindlichkeiten	39.301	-24.293	41.188	-45.565
Steuerliche Verlustvorträge	32.871	0	23.037	0
Vorratsbewertung	48.915	-3.159	58.187	-3.115
Ansatz und Bewertung des Anlagevermögens	49.864	-13.997	53.367	-14.315
Forderungsbewertung	6.788	-399	8.637	-2.427
Marktbewertung Finanzinstrumente	886	-922	1.034	-94
Gewinnrücklagen von Tochtergesellschaften	0	-4.382	0	-3.369
Sonstige Ansatz- und Bewertungsunterschiede	5.719	-1.055	823	-971
	<b>184.344</b>	<b>-48.207</b>	<b>186.273</b>	<b>-69.856</b>
Wertminderungen <sup>1</sup>	-20.645	0	-9.027	0
Saldierung	-39.014	39.014	-62.080	62.080
<b>GESAMT</b>	<b>124.685</b>	<b>-9.193</b>	<b>115.166</b>	<b>-7.776</b>

<sup>1</sup> Einschließlich nicht zu erfassender steuerlicher Verlustvorträge.

Von den latenten Steueransprüchen sind 64.224 TEUR (2015: 59.656 TEUR) und von den latenten Steuerschulden 37.826 TEUR (2015: 44.106 TEUR) langfristig. In der Bilanz ist der Gesamtbetrag als langfristig ausgewiesen.

Ausschüttungsfähige Gewinne bei ausländischen Tochtergesellschaften sollen in den nächsten Jahren teilweise nach Deutschland ausgeschüttet werden. Der bei Ausschüttung anfallende deutsche Steueraufwand in Höhe von 1.496 TEUR (2015: 1.200 TEUR) wurde im Rahmen der latenten Steuern passiviert. Des Weiteren wurden für ausschüttungsfähige Gewinne von Tochtergesellschaften, die an andere Tochtergesellschaften ausschütten, insoweit latente Steuern gebildet, als Quellensteuern für zukünftige Ausschüttungen anfallen. Für diese Quellensteuerbelastungen wurden in Höhe von 2.887 TEUR (2015: 2.169 TEUR) latente Steuern passiviert.

Weitere passive latente Steuern auf ausschüttungsfähige Gewinne bei Tochterunternehmen in Höhe von 502.592 TEUR (2015: 374.351 TEUR) wurden nicht gebildet, weil diese Gewinne aus heutiger Sicht permanent investiert bleiben sollen. Bei Ausschüttung der Gewinne nach Deutschland wären diese zu 5 % der deutschen Besteuerung zu unterwerfen oder würden gegebenenfalls ausländische Quellensteuern auslösen. Ausschüttungen führen deshalb in der Regel zu einem zusätzlichen Steueraufwand. Die Schätzung von nicht ausgewiesenen passiven latenten Steuern auf nicht ausgeschüttete Gewinne ist nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand möglich.

Aktive latente Steuern auf Verlustvorträge und Steuergutschriften wurden angesetzt, soweit die Unternehmensplanung in den Folgejahren Gewinne ausweist, durch welche die Verlustvorträge genutzt werden können oder soweit passive latente Steuern vorliegen. Zum Bilanzstichtag waren aktive latente Steuern in Höhe von 46.008 TEUR (2015: 15.963 TEUR) bei Konzerngesellschaften bilanziert, die in der Berichts- bzw. Vorperiode Verluste erzielt haben.

Die noch nicht genutzten ertragsteuerlichen Verlustvorträge entfallen im Wesentlichen auf ausländische Konzerngesellschaften und betragen:

(in TEUR)

	2016	2015
Verfallsdatum innerhalb von		
1 Jahr	383	997
2 Jahren	2.411	5.113
3 Jahren	9.738	7.875
4 Jahren	12.748	3.630
5 Jahren	19.643	15.262
Mehr als 5 Jahren	22.500	23.058
Unbegrenzt vortragsfähig	73.945	27.405
<b>GESAMT</b>	<b>141.368</b>	<b>83.340</b>

Auf die nicht genutzten steuerlichen Verlustvorträge wurde sowohl zum 31. Dezember 2016 als auch in den vorangegangenen Geschäftsjahren der entsprechende latente Steueranspruch in Höhe von 13.705 TEUR (2015: 14.010 TEUR) gebildet. Im Geschäftsjahr 2016 wurden für Verlustvorträge in Höhe von 80.612 TEUR (2015: 27.907 TEUR) keine latenten Steuern angesetzt.

Ermessensentscheidungen wurden in dem Maße getroffen, dass auf nicht genutzte steuerliche Verlustvorträge latente Steueransprüche erfasst werden, in dem es wahrscheinlich ist, dass künftig zu versteuerndes Einkommen entsteht, gegen das die noch nicht genutzten Verlustvorträge verrechnet werden können. Die Wahrscheinlichkeit der künftigen Nutzbarkeit wird unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren, wie zum Beispiel zukünftig zu versteuernde Ergebnisse in den Planperioden, erreichte Ergebnisse der Vergangenheit sowie bereits ergriffene Maßnahmen zur Profitabilitätssteigerung, beurteilt. HUGO BOSS geht dabei von einem Planungshorizont von höchstens fünf Jahren aus. Die tatsächlichen Werte können von den Schätzungen abweichen.

Die Ertragssteuerforderung betreffen im Wesentlichen Steuervorauszahlungen und Erstattungsansprüche. Diese werden basierend auf vernünftigen Schätzungen gebildet soweit eine Erstattung durch die Finanzverwaltung auf Basis einschlägiger Rechtsprechung als überwiegend wahrscheinlich eingeschätzt wird. Bei der Beurteilung wird auch auf die Einschätzung lokaler externer Sachverständiger zurückgegriffen.

## 7 | ERGEBNIS JE AKTIE

Weder zum 31. Dezember 2016 noch zum 31. Dezember 2015 standen Aktien aus, die das Ergebnis je Aktie verwässern könnten.

(in TEUR)

	<b>2016</b>	2015
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Ergebnis	193.513	319.355
Durchschnittliche Zahl der ausgegebenen Aktien <sup>1</sup>	69.016.167	69.016.167
Ergebnis je Aktie in EUR <sup>2</sup>	2,80	4,63

<sup>1</sup> Ohne Berücksichtigung eigener Anteile.

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

## 8 | ZUSÄTZLICHE ANGABEN ZUR KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

### PERSONALAUFWAND

(in TEUR)

	<b>2016</b>	2015
Umsatzkosten	93.170	93.290
Vertriebs- und Marketingaufwendungen	338.464	321.715
Verwaltungsaufwendungen	154.221	152.031
Sonstige betriebliche Aufwendungen/Erträge	18.714	-4.243
<b>GESAMT</b>	<b>604.569</b>	<b>562.793</b>

Der sich aus den sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträgen ergebende Nettoaufwand im Geschäftsjahr 2016 ergab sich im Wesentlichen aus den Veränderungen im Vorstand sowie organisatorischen Veränderungen in den Regionen. Im Vorjahr entfielen die Erträge auf die Auflösung der im Jahr 2014 gebildeten Rückstellungen im Zuge des Verkaufs des Produktionsstandortes in Cleveland, Ohio.

(in TEUR)

	<b>2016</b>	2015
Löhne und Gehälter	517.174	478.320
Soziale Abgaben	80.342	78.813
Aufwendungen und Erträge für Altersversorgung und für Unterstützung	7.053	5.660
<b>GESAMT</b>	<b>604.569</b>	<b>562.793</b>



Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

#### MITARBEITER

---

	2016	2015
Gewerbliche Arbeitnehmer	5.048	5.043
Kaufmännische Arbeitnehmer	10.785	10.263
<b>GESAMT</b>	<b>15.833</b>	<b>15.306</b>

#### PLANMÄSSIGE ABSCHREIBUNGEN

(in TEUR)

---

	2016	2015
Umsatzkosten	6.339	6.020
Vertriebs- und Marketingaufwendungen	102.255	93.398
Verwaltungsaufwendungen	30.226	24.955
<b>GESAMT</b>	<b>138.820</b>	<b>124.373</b>

#### MATERIALAUFWAND

Im abgelaufenen Geschäftsjahr betrug der Materialaufwand 791.558 TEUR (2015: 765.699 TEUR).

## ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

### 9 | IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND SACHANLAGEN

(in TEUR)

2016	Bruttobuchwert zum 01.01.2016	Währungs- differenzen	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	Bruttobuchwert zum 31.12.2016
Software, Lizenzen und sonstige Rechte	199.074	-1.940	28.904	-1.845	75	224.268
Markenrechte	14.992	0	0	0	0	14.992
Key Money	45.130	-738	3.160	-532	376	47.396
Selbst erstellte Software	5.603	0	0	0	0	5.603
Geschäfts- oder Firmenwert	53.928	73	838	0	-639	54.200
<b>Immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>318.727</b>	<b>-2.605</b>	<b>32.902</b>	<b>-2.377</b>	<b>-188</b>	<b>346.459</b>
Grundstücke und Bauten	259.862	-29.127	1.265	-3.209	3.013	231.804
Technische Anlagen und Maschinen	83.532	32	3.664	-7.494	1.191	80.925
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	737.998	24.250	113.777	-40.702	7.975	843.298
Anlagen im Bau	15.085	-1	5.161	-47	-11.021	9.177
<b>Sachanlagen</b>	<b>1.096.477</b>	<b>-4.846</b>	<b>123.867</b>	<b>-51.452</b>	<b>1.158</b>	<b>1.165.204</b>
<b>GESAMT</b>	<b>1.415.204</b>	<b>-7.451</b>	<b>156.769</b>	<b>-53.829</b>	<b>970</b>	<b>1.511.663</b>

2015	Bruttobuchwert zum 01.01.2015	Währungs- differenzen	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	Bruttobuchwert zum 31.12.2015
Software, Lizenzen und sonstige Rechte	170.799	2.631	30.885	-6.135	894	199.074
Markenrechte	14.992	0	0	0	0	14.992
Key Money	34.088	1.246	9.571	0	225	45.130
Selbst erstellte Software	5.603	0	0	0	0	5.603
Geschäfts- oder Firmenwert	40.032	582	13.314	0	0	53.928
<b>Immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>265.514</b>	<b>4.459</b>	<b>53.770</b>	<b>-6.135</b>	<b>1.119</b>	<b>318.727</b>
Grundstücke und Bauten	265.506	-15.039	24.853	-15.152	-306	259.862
Technische Anlagen und Maschinen	80.019	556	5.585	-984	-1.644	83.532
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	602.617	45.733	122.259	-35.617	3.006	737.998
Anlagen im Bau	5.250	-151	13.882	-43	-3.853	15.085
<b>Sachanlagen</b>	<b>953.392</b>	<b>31.099</b>	<b>166.579</b>	<b>-51.796</b>	<b>-2.797</b>	<b>1.096.477</b>
<b>GESAMT</b>	<b>1.218.906</b>	<b>35.558</b>	<b>220.349</b>	<b>-57.931</b>	<b>-1.678</b>	<b>1.415.204</b>

	Kumulierte Abschreibungen zum 01.01.2016	Währungs- differenzen	Zugänge aus Abschrei- bungen	Zugänge aus Wertminde- rungen	Abgänge	Umbuchungen	Kumulierte Abschrei- bungen zum 31.12.2016	Nettobuch- wert zum 31.12.2016
	<b>109.102</b>	-1.376	23.460	0	-1.825	3	<b>129.364</b>	<b>94.904</b>
	<b>0</b>	0	0	0	0	0	<b>0</b>	<b>14.992</b>
	<b>20.287</b>	-317	2.220	2.833	-532	0	<b>24.491</b>	<b>22.905</b>
	<b>5.603</b>	0	0	0	0	0	<b>5.603</b>	<b>0</b>
	<b>1.133</b>	419	0	0	0	0	<b>1.552</b>	<b>52.648</b>
	<b>136.125</b>	<b>-1.274</b>	<b>25.680</b>	<b>2.833</b>	<b>-2.357</b>	<b>3</b>	<b>161.010</b>	<b>185.449</b>
	<b>124.670</b>	-16.895	12.900	0	-2.917	-48	<b>117.710</b>	<b>114.094</b>
	<b>63.920</b>	47	4.835	0	-6.987	0	<b>61.815</b>	<b>19.110</b>
	<b>468.096</b>	16.814	95.405	27.526	-38.829	386	<b>569.398</b>	<b>273.900</b>
	<b>3</b>	0	0	0	0	0	<b>3</b>	<b>9.174</b>
	<b>656.689</b>	<b>-34</b>	<b>113.140</b>	<b>27.526</b>	<b>-48.733</b>	<b>338</b>	<b>748.926</b>	<b>416.278</b>
	<b>792.814</b>	<b>-1.308</b>	<b>138.820</b>	<b>30.359</b>	<b>-51.090</b>	<b>341</b>	<b>909.936</b>	<b>601.727</b>
	Kumulierte Abschreibungen zum 01.01.2015	Währungs- differenzen	Zugänge aus Abschrei- bungen	Zugänge aus Wertminde- rungen	Abgänge	Umbuchungen	Kumulierte Abschrei- bungen zum 31.12.2015	Nettobuch- wert zum 31.12.2015
	<b>94.248</b>	1.266	18.769	0	-6.073	892	<b>109.102</b>	<b>89.972</b>
	<b>0</b>	0	0	0	0	0	<b>0</b>	<b>14.992</b>
	<b>16.532</b>	430	1.782	1.154	0	389	<b>20.287</b>	<b>24.843</b>
	<b>5.603</b>	0	0	0	0	0	<b>5.603</b>	<b>0</b>
	<b>1.133</b>	0	0	0	0	0	<b>1.133</b>	<b>52.795</b>
	<b>117.516</b>	<b>1.696</b>	<b>20.551</b>	<b>1.154</b>	<b>-6.073</b>	<b>1.281</b>	<b>136.125</b>	<b>182.602</b>
	<b>135.593</b>	-11.821	16.155	0	-15.174	-83	<b>124.670</b>	<b>135.192</b>
	<b>61.296</b>	536	4.635	0	-903	-1.644	<b>63.920</b>	<b>19.612</b>
	<b>373.151</b>	29.614	83.032	16.572	-33.946	-327	<b>468.096</b>	<b>269.902</b>
	<b>3</b>	0	0	0	0	0	<b>3</b>	<b>15.082</b>
	<b>570.043</b>	<b>18.329</b>	<b>103.822</b>	<b>16.572</b>	<b>-50.023</b>	<b>-2.054</b>	<b>656.689</b>	<b>439.788</b>
	<b>687.559</b>	<b>20.025</b>	<b>124.373</b>	<b>17.726</b>	<b>-56.096</b>	<b>-773</b>	<b>792.814</b>	<b>622.390</b>

### **SOFTWARE, LIZENZEN UND SONSTIGE RECHTE**

Das im Geschäftsjahr 2003 begonnene IT-Projekt „Columbus“ hat zu einer Neuanschaffung der Software für die gesamte Unternehmenssteuerung geführt. Über die Gesamtlaufzeit des Projekts wurden für das ERP-System immaterielle Vermögensgegenstände mit Anschaffungskosten in Höhe von 80.590 TEUR (2015: 77.199 TEUR) aktiviert, wovon zum Bilanzstichtag bereits 59.159 TEUR (2015: 52.272 TEUR) planmäßig abgeschrieben waren. Der verbleibende Abschreibungszeitraum verminderte sich auf 3,1 Jahre (2015: 3,9 Jahre). Neben der beschriebenen Software sind andere Software-Lizenzen in Höhe von 61.081 TEUR (2015: 50.029 TEUR) enthalten, deren verbleibender Abschreibungszeitraum 4,3 Jahre beträgt (2015: 5,6 Jahre). Die Nutzungsdauer von Software und Software-Lizenzen liegt zwischen 3 und 20 Jahre.

Weiterhin sind im Posten „Software, Lizenzen und sonstige Rechte“ immaterielle Vermögenswerte aus Kaufpreisallokationen enthalten. Unter anderem wurden Business Licenses und zurückerworbene Franchiserechte mit einer Nutzungsdauer von 1 bis 10 Jahren angesetzt.

### **MARKENRECHTE**

Die ausgewiesenen Markenrechte in Höhe von 14.992 TEUR (2015: 14.992 TEUR), die als Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer klassifiziert sind, entfallen im Wesentlichen auf erworbene Markenrechte zur Nutzung der Markennamen BOSS, HUGO und HUGO BOSS in den USA. Die unbegrenzte Nutzungsdauer resultiert aus der Einschätzung einer dauerhaften Nutzung der registrierten Markennamen.

### **KEY MONEY**

Insgesamt war zum Bilanzstichtag Key Money in Höhe von 22.905 TEUR (2015: 24.852 TEUR) aktiviert. Davon entfallen 5.832 TEUR (2015: 6.397 TEUR) auf Key Money mit unbegrenzter Nutzungsdauer und 17.073 TEUR (2015: 18.446 TEUR) auf Key Money mit begrenzter Nutzungsdauer. Key Money mit unbegrenzter Nutzungsdauer betrifft zum 31. Dezember 2016 ausschließlich konzerneigenen Einzelhandelsgeschäfte in Frankreich mit 5.382 TEUR (2015: 6.397 TEUR). Das Key Money mit begrenzter Nutzungsdauer hat einen verbleibenden Abschreibungszeitraum von 9,0 Jahren (2015: 9,1 Jahre) und betrifft im Wesentlichen die konzerneigene Einzelhandelsgeschäfte der Länder Großbritannien, Schweiz und Spanien. Die Abschreibung erfolgt linear über den Zeitraum des jeweiligen Mietvertrages.

### **SACHANLAGEN**

Im Zusammenhang mit Grundstücken und Gebäuden existieren Grundschulden in Höhe von 35.009 TEUR (2015: 39.118 TEUR).

Auf Sachanlagen wurden Wertminderungen in Höhe von 27.526 TEUR (2015: 16.572 TEUR) vorgenommen. Die Wertminderungen entfallen im Wesentlichen auf Sachanlagen für einzelne konzerneigene Einzelhandelsgeschäfte, die nach Durchführung von Werthaltigkeitstests vorgenommen wurden.

Im Sachanlagevermögen werden Gebäude grundsätzlich über eine Nutzungsdauer von 30 Jahren abgeschrieben, technische Anlagen und Maschinen über eine Nutzungsdauer von 5 bis 19 Jahren, andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung 2 bis 15 Jahre.

### **BESTELLOBLIGOS**

Darüber hinaus bestehen Bestellobligos für Investitionen in Höhe von 2.907 TEUR (2015: 7.759 TEUR). Dabei entfallen auf das Sachanlagevermögen 2.261 TEUR (2015: 5.469 TEUR) sowie auf immaterielle Vermögenswerte 647 TEUR (2015: 2.290 TEUR). Die Verpflichtungen zum 31. Dezember 2016 sind innerhalb eines Jahres fällig.

## 10| WERTHALTIGKEITSTESTS IM HUGO BOSS KONZERN

Für alle Vermögenswerte im Anwendungsbereich des IAS 36 ist ein Werthaltigkeitstest durchzuführen, sofern zum Abschlussstichtag Anhaltspunkte (sogenannte „triggering events“) für eine Wertminderung vorliegen. Unabhängig von der Existenz solcher Anhaltspunkte wurde zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2016 die Werthaltigkeit folgender langfristiger Vermögenswerte im Rahmen des jährlichen Impairment-Tests überprüft:

- planmäßig abgeschriebenes Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte auf Ebene der konzerneigenen Einzelhandelsgeschäfte
- sonstige immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer (Key Money)
- Markenrechte mit unbegrenzter Nutzungsdauer
- Geschäfts- oder Firmenwerte

Mit dem Konzernabschluss 2016 hat der HUGO BOSS Konzern eine Änderung des im Rahmen des jährlichen Impairment-Tests zur Überprüfung der Werthaltigkeit langfristiger Vermögenswerte eingesetzten Bewertungsmodells mittels Discounted-Cashflow-Berechnung vorgenommen. Ab dem Geschäftsjahr 2016 wurden in diesem Zusammenhang auch die Rohertragsmarge der vorgelagerten Einheiten sowie die gemeinschaftlichen Vermögenswerte auf Ebene der Tochtergesellschaft beziehungsweise auf Ebene der DOS berücksichtigt. Die Einbeziehung des Wertbeitrags vorgelagerter Einheiten gewährleistet die Erfassung der vollständigen Wertschöpfung einer CGU und steht in Übereinstimmung mit der internen Steuerung. Das Management ist der Auffassung, mit dieser Änderung eine verlässlichere Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns zu erreichen. Es ergibt sich eine nur unwesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Vorjahres, weshalb auf eine rückwirkende Anpassung der Vorjahreswerte verzichtet wurde.

### PLANMÄSSIG ABGESCHRIEBENES SACHANLAGEVERMÖGEN UND IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE AUF EBENE DER KONZERNEIGENEN EINZELHANDELSGESCHÄFTE

Im HUGO BOSS Konzern wurden die **konzerneigenen Einzelhandelsgeschäfte (DOS)** als CGU identifiziert, also als kleinste Gruppe von Vermögenswerten, die unabhängig Zahlungsmittelströme erzielen kann.

Die planmäßig abgeschriebenen Vermögenswerte der DOS werden einer Werthaltigkeitsprüfung unterzogen, wenn Indikatoren oder Änderungen der Planannahmen vorliegen, die darauf schließen lassen, dass der Buchwert der Vermögenswerte nicht erzielt werden kann. Hierzu führt HUGO BOSS nach Erstellung der jährlichen Budgetplanung auf Ebene der DOS einen sogenannten Triggering-Event-Test durch. Bei Unterschreiten festgelegter Umsatz- und Profitabilitätskennzahlen im Vergleich zur letzten Planung werden die langfristigen Vermögenswerte der jeweiligen DOS einer Werthaltigkeitsprüfung unterzogen.

Der erzielbare Betrag der DOS wird durch die Ermittlung des Nutzungswerts auf Basis von Discounted-Cashflow-Berechnungen bestimmt. Für die Ermittlung des Nutzungswerts werden die geplanten Zahlungsmittelflüsse für die DOS aus dem bottom-up erstellten und vom Management der HUGO BOSS AG genehmigten Einjahresbudget verwendet. Der Prognosezeitraum wird auf Basis der erwarteten Nutzungsdauern für alle DOS abgeleitet und jährlich überprüft. Im Anschluss an das bottom-up erstellte Budget werden für die Restnutzungsdauer länder- und CGU-spezifische Umsatz- und Kostenentwicklungen zugrunde gelegt. Die verwendeten Wachstumsraten basieren dabei auf dem nominalen erwarteten Retailwachstum des jeweiligen Markts für das jeweilige Planungsjahr. Für alle DOS ergeben sich Wachstumsraten im einstelligen Prozentbereich. Am Ende der Restnutzungsdauer wird eine Abwicklung des jeweiligen DOS mit einer Veräußerung der operativen Vermögenswerte unterstellt. Bei der Ermittlung des Nutzungswerts der DOS wurden die Cashflows mit einem gewichteten Kapitalkostensatz zwischen 3,7 % und 14,6 % (2015: zwischen 3,5 % und 18,1 %) diskontiert. Dabei wurde ein laufzeitäquivalenter risikofreier Zinssatz in Höhe von -0,4 % (2015: 0,3 %) und eine Marktrisikoprämie in Höhe von 6 % zugrunde gelegt. Alternativ

wird der erzielbare Betrag der DOS mithilfe von externen Gutachten, die den beizulegenden Zeitwert abzüglich Kosten der Veräußerung auf Level 3 der Bewertungshierarchie nach IFRS 13 darstellen, ermittelt. Je nach rechtlichen Rahmenbedingungen sowie verfügbaren Informationen wird der beizulegende Zeitwert, insbesondere für Key Money mit begrenzter Nutzungsdauer, anhand von vergangenen und vergleichbaren Transaktionen mittels eines Multiplikatorenverfahrens oder als Barwert von Mietpreisdifferenzen zwischen laufendem Mietvertrag und aktueller Marktmiete ermittelt, wobei der Mietvertrag die Bewertungsperiode bestimmt.

Aus den planmäßigen Werthaltigkeitsüberprüfungen von DOS ergaben sich im abgelaufenen Geschäftsjahr Wertminderungen von langfristigen Vermögenswerten in Höhe von 24.060 TEUR (2015: 17.726 TEUR), die erfolgswirksam in der Position „Vertriebs- und Marketingaufwendungen“ erfasst wurden. Die Wertminderungen entfallen insbesondere auf Einzelhandelsstandorte in den Regionen Amerika und Europa. Im Zusammenhang mit der zum Halbjahr 2016 getroffenen Entscheidung weltweit rund 20 freistehende Einzelhandelsgeschäfte zu schließen, die den Renditeerwartungen des Konzerns in der Vergangenheit nicht entsprochen haben, ergaben sich zudem Wertminderungen auf Storeausstattungen in Höhe von 6.299 TEUR (2015: 0 EUR), die erfolgswirksam in der Position „sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge“ erfasst wurden.

Auf Basis der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts durch externe Gutachter ergab sich für DOS mit zugeordnetem Key Money mit unbegrenzter Nutzungsdauer im Geschäftsjahr 2016 ein Wertminderungsbedarf in Höhe von 729 TEUR (2015: 450 TEUR).

#### **GESCHÄFTS- ODER FIRMIENWERTE UND IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE MIT UNBEGRENZTER NUTZUNGSDAUER**

Der Wertminderungsbeurteilung liegen detaillierte Ergebnis-, Bilanz- und Investitionsplanungen für die nächsten drei Jahre für alle Konzerneinheiten zugrunde, die im Rahmen des unternehmensweiten Budgetplanungsprozesses jährlich unter Berücksichtigung der aktuellen Geschäftslage erstellt und vom Aufsichtsrat genehmigt werden. Für über die Budgetplanung hinausgehende Zeiträume wird eine langfristige Wachstumsrate bestimmt und zur Prognose der künftigen Cashflows im Detailplanungszeitraum von weiteren zwei Jahren angewendet. Die verwendeten nachhaltigen langfristigen Wachstumsraten stimmen dabei grundsätzlich mit externen Informationsquellen überein. Die Planung der Investitionen und des kurzfristigen operativen Nettovermögens basiert auf den Budgetplanungsdaten und wird auf Basis historischer Erfahrungen fortgeschrieben. Die anhand eines WACC-Modells für den HUGO BOSS Konzern ermittelten Kapitalkosten nach Steuern, mit denen sämtliche Cashflow-Prognosen in lokaler Währung diskontiert werden, beinhalten sowohl marktübliche und länderspezifische Risikozuschläge (Länderrisikozuschlag) als auch eine Prämie für das Währungsrisiko (Inflationsrisikozuschlag). Der verwendete Kapitalkostensatz nach Steuern basiert zum 31. Dezember 2016 auf einem risikofreien Zinssatz in Höhe von 0,5 % (2015: 1,5 %) sowie einer Marktisikoprämie von 6,0 % (2015: 6,0 %).

Folgende Tabelle zeigt die Buchwerte sowie die wesentlichen Annahmen zur Ermittlung des Nutzungswerts beziehungsweise beizulegenden Zeitwerts abzüglich Kosten der Veräußerung für die den jeweiligen Gruppen von CGUs zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwerte sowie immateriellen Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer. Dabei werden die durch Übernahmen von Monobrand Stores ehemaliger Franchisepartner in vorangegangenen Geschäftsjahren entstandenen **Geschäfts- oder Firmenwerte** den jeweiligen Vertriebseinheiten (Gruppe von CGUs) zugeordnet. Produktionseinheiten werden seit diesem Geschäftsjahr nicht mehr als eigenständige CGU sondern als gemeinschaftliche Vermögenswerte betrachtet. Die gemeinsamen Vermögenswerte werden im Rahmen des Werthaltigkeitstests der Vertriebseinheiten berücksichtigt. Das Management ist der Auffassung mit dieser Änderung eine verlässlichere Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns zu erreichen. Es ergibt sich eine nur unwesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Vorjahres, weshalb auf eine rückwirkende Anpassung der Vorjahreswerte verzichtet wurde. Die **immateriellen Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer** werden auf Ebene des jeweiligen Landes

zusammengefasst. Das Key Money mit unbegrenzter Nutzungsdauer entfällt auf diverse Einzelhandelsstandorte in Frankreich, die einzeln betrachtet nicht wesentlich sind. Die Überprüfung der Werthaltigkeit der Markenrechte für die Nutzung der Markennamen in den Märkten USA und Italien erfolgt auf Länderebene.

(in TEUR)

	Buchwerte		Annahmen	
	Geschäfts- oder Firmenwerte	Immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer	Gewichtete Gesamtkapitalkosten	Langfristige Wachstumsrate
<b>2016</b>				
DOS in der Vertriebsseinheit Frankreich	0	5.832	5,3 %	3,4 %
Vertriebsseinheit Macau	6.818	0	5,7 %	3,6 %
Vertriebsseinheit Australien	8.724	0	6,2 %	3,5 %
Vertriebsseinheit Südkorea	7.439	0	6,9 %	3,5 %
Vertriebsseinheit China	8.704	0	6,2 %	3,7 %
Vertriebsseinheit USA	266	13.615	6,8 %	2,9 %
Vertriebsseinheit Italien	0	1.377	6,4 %	2,5 %
Sonstige Vertriebsseinheiten	20.696	0		
<b>GESAMT</b>	<b>52.647</b>	<b>20.824</b>	<b>5,3–6,9 %</b>	<b>2,5–3,7 %</b>
<b>2015</b>				
DOS in der Vertriebsseinheit Frankreich	0	6.397	5,9 %	3,2 %
Vertriebsseinheiten Macau	6.610	0	6,3 %	3,4 %
Vertriebsseinheiten Australien	8.550	0	6,9 %	4,9 %
Vertriebsseinheiten Südkorea	7.372	0	7,2 %	3,7 %
Vertriebsseinheit China	10.188	0	6,8 %	5,0 %
Vertriebsseinheit USA	257	13.615	7,1 %	3,4 %
Vertriebsseinheit Italien	0	1.377	6,8 %	2,5 %
Sonstige Vertriebs- und Produktionseinheiten	19.818	0		
<b>GESAMT</b>	<b>52.795</b>	<b>21.389</b>	<b>5,9–7,2 %</b>	<b>2,5–5,0 %</b>

Der erzielbare Betrag der jeweiligen Gruppe von CGUs wird mittels eines Nutzungswerts unter Verwendung von Cashflow-Prognosen ermittelt, die auf den vom Management genehmigten mittelfristigen Finanzplänen basieren. Restrukturierungsmaßnahmen, zu denen sich der Konzern noch nicht verpflichtet hat, und nicht der laufenden Geschäftstätigkeit zugehörige Investitionen, die die Ertragskraft der getesteten Gruppe von CGUs erhöhen, werden nicht berücksichtigt. Im Anschluss an die Detailplanungsphase werden länderspezifische Umsatzwachstumsraten verwendet, die auf das nominale Retailwachstum abstellen.

Für alle Geschäfts- oder Firmenwerte ergab sich im Geschäftsjahr 2016 wie im Vorjahr kein Wertminderungsaufwand.

Für die Markenrechte mit unbegrenzter Nutzungsdauer wird der erzielbare Betrag auf Basis des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Kosten der Veräußerung auf Level 3 der Bewertungshierarchie nach IFRS 13 ermittelt. Dieser basiert auf einer Umsatzprognose für den jeweiligen Markt, die vom Management im Rahmen des Budgetprozesses genehmigt wurde. Darüber hinaus werden länderspezifische Umsatzwachstumsraten verwendet. Im Anschluss an die fünfjährige Detailplanungsperiode werden die geplanten Umsätze mit einer dem langfristigen nominalen Retailwachstum der jeweiligen Märkte entsprechenden Wachstumsrate extrapoliert.

In den Geschäftsjahren 2016 und 2015 entstand für die Markenrechte mit unbegrenzter Nutzungsdauer kein Wertminderungsaufwand.

#### **GRUNDANNAHMEN FÜR DIE BERECHNUNG DES NUTZUNGSWERTS UND DES BEIZULEGENDEN ZEITWERTS ABZÜGLICH KOSTEN DER VERÄUSSERUNG**

Bei der Bestimmung des Nutzungswerts beziehungsweise des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Kosten der Veräußerung für die oben beschriebenen Vermögenswerte sind für folgende zentrale Annahmen Schätzungsunsicherheiten sowie Ermessensentscheidungen des Managements vorhanden:

- nominales nachhaltiges Retailwachstum
- Rohertragsmarge
- Fixkostenentwicklung
- Diskontierungssätze
- geplanter Nutzungszeitraum der DOS

Das Management geht davon aus, dass die zugrunde liegenden Annahmen und Einschätzungen angemessen sind. Durch eine Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der branchenspezifischen Wachstumsannahmen können sich jedoch Auswirkungen auf die Werthaltigkeitstests ergeben, die in Zukunft zu zusätzlichen Wertminderungen oder Wertaufholungen führen können.

**Schätzung der Wachstumsraten** – den Wachstumsraten liegen grundsätzlich veröffentlichte branchenbezogene Marktforschungen zugrunde, die auf dem länderspezifischen nominalen Retailwachstum basieren. Diese Wachstumsraten wurden insbesondere im Anschluss an die Detailplanungsphase sowie in der ewigen Rente in die Berechnung des Nutzungswerts implementiert. Basierend auf der Entwicklung der Vergangenheit und den Erwartungen des Managements im Hinblick auf die Marktentwicklung wurden vereinzelt Wachstumsraten verwendet, die vom länderspezifischen nominalen Retailwachstum abweichen. Für die Werthaltigkeitstests der Geschäfts- und Firmenwerte für China und Südkorea wurden aufgrund der vorgenommenen Preisanpassungen in Asien im Folgejahr Wachstumsraten über dem länderspezifischen nominalen Retailwachstum angenommen.

**Schätzung der Rohertragsmarge** – die geplante Rohertragsmarge berücksichtigt sowohl Effizienzsteigerungen als auch Margenverschiebungen aufgrund unterschiedlicher Umsatzanteile der Distributionskanäle. Im Anschluss an die Detailplanungsphase wird eine konstante Rohertragsmarge angenommen.

**Fixkostenentwicklung** – die Fixkostenentwicklung basiert sowohl auf dem länderspezifischen realen Wachstum des Bruttosozialprodukts als auch auf der länderspezifischen Inflationsrate.

**Diskontierungssätze** – die Diskontierungssätze stellen die aktuellen Markteinschätzungen hinsichtlich der den jeweiligen CGUs zuzuordnenden spezifischen Risiken dar. Hierbei werden der Zinseffekt und die spezifischen Risiken der Vermögenswerte berücksichtigt.

**Nutzungszeitraum der DOS** – der Prognosezeitraum orientiert sich an den durchschnittlichen Restlaufzeiten der Mietverträge, die jährlich ermittelt und überprüft werden. Auch Verlängerungsoptionen werden in die Bestimmung der durchschnittlichen Restlaufzeiten einbezogen.



## SENSITIVITÄTEN DER GETROFFENEN ANNAHMEN

Zur Überprüfung der ermittelten Nutzungswerte wurden zum 31. Dezember 2016 Szenarien bezüglich kritischer Bewertungsparameter wie der verwendeten Diskontierungssätze und der verwendeten Wachstumsraten zur Ableitung der Cashflow-Prognosen ermittelt. Vom Management des HUGO BOSS Konzerns wird eine durchschnittliche relative Erhöhung des Diskontierungssatzes um 10,0 % als möglich erachtet. Darüber hinaus wird bei den betrachteten Gruppen von CGUs, denen ein Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, eine jährliche relative Abweichung der Wachstumsrate um 15,0 % in der Detailplanungsphase als möglich erachtet. Des Weiteren wird für die Gruppen von CGUs, denen ein Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, eine Verminderung der relativen Wachstumsraten der Umsatzerlöse zur Extrapolation der Cashflow-Prognosen im Anschluss an den Detailplanungszeitraum um 15,0 % als möglich erachtet.

Bei einer Erhöhung des Diskontierungssatzes um 10,0 % würden die Nutzungswerte sämtlicher Geschäfts- und Firmenwerte wie schon im Vorjahr die jeweiligen Buchwerte übersteigen.

Bei einer Verminderung der jährlichen Wachstumsraten in der Detailplanungsphase um 15,0 % würden die Nutzungswerte sämtlicher Geschäfts- und Firmenwerte die jeweiligen Buchwerte übersteigen. Im Vorjahr ergab sich bei den Geschäfts- oder Firmenwerten für die Gruppen von CGUs in Südkorea und China bei gleichbleibenden Kosten jeweils ein hypothetischer Abwertungsbedarf bei einer Verminderung von 6 % für Südkorea beziehungsweise 12 % für China.

Bei einer Verminderung der Wachstumsrate der Umsatzerlöse zur Extrapolation der Cashflow-Prognosen im Anschluss an den Detailplanungszeitraum um 15,0 % übersteigt der Nutzungswert sämtlicher Geschäfts- und Firmenwerte wie schon in Vorjahr den Buchwert.

## 11| FINANZIELLE UND SONSTIGE VERMÖGENSWERTE

(in TEUR)

	2016			2015		
		Davon kurzfristig	Davon langfristig		Davon kurzfristig	Davon langfristig
Finanzielle Vermögenswerte	49.331	28.339	20.992	50.969	29.017	21.952
Steuererstattungsansprüche und Steuervorauszahlungen	14.474	14.418	56	16.977	16.288	689
Andere Vermögenswerte	86.117	81.884	4.233	92.204	88.294	3.910
Sonstige Finanzanlagen	35	0	35	496	0	496
<b>GESAMT</b>	<b>149.957</b>	<b>124.641</b>	<b>25.316</b>	<b>160.646</b>	<b>133.599</b>	<b>27.047</b>

In den finanziellen Vermögenswerten sind positive Marktwerte aus Währungssicherungsgeschäften in Höhe von 2.047 TEUR (2015: 6.677 TEUR) sowie Mietkautionen für konzern-eigene Einzelhandelsgeschäfte in Höhe von 10.052 TEUR (2015: 14.053 TEUR) enthalten. In den finanziellen Vermögenswerten sind darüber hinaus Forderungen gegenüber Kreditkartenunternehmen in Höhe von 21.563 TEUR (2015: 16.085 TEUR) enthalten.

Die Steuererstattungsansprüche und Steuervorauszahlungen beziehen sich im Wesentlichen auf Umsatzsteuerforderungen.

In den anderen Vermögenswerten sind Erstattungsansprüche aus Retouren in Höhe von 16.098 TEUR (2015: 17.463 TEUR), Bonusforderungen aus Lieferantenbeziehungen sowie Vorauszahlungen für Dienstleistungsverträge und Mieten enthalten. Die Wertminderungen auf andere Vermögenswerte betragen im abgelaufenen Geschäftsjahr 246 TEUR (2015: 90 TEUR).

In den sonstigen Finanzanlagen sind die Anteile der Unternehmen unter gemeinschaftlicher Führung, die nach der Equity-Methode bilanziert werden, enthalten. Der Buchwert der Anteile an den Objektgesellschaften, deren Tätigkeit die Vermietung von Gebäuden und den dazugehörigen Grundstücken ist, beträgt unverändert 35 TEUR. Das maximale Ausfallrisiko entspricht dieser Kapitaleinlage. Im Geschäftsjahr 2015 enthielten die sonstigen Finanzanlagen zusätzlich die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierte Beteiligung an gegründeten, aber aufgrund von Unwesentlichkeit nicht konsolidierten Tochterunternehmen.

Die zusammengefassten Finanzinformationen für die nach der Equity-Methode bilanzierten Unternehmen unter gemeinschaftlicher Führung, deren Angaben sich auf jeweils 100 % und nicht auf den Konzernanteil an den assoziierten Unternehmen beziehen, stellen sich wie folgt dar:

(in TEUR)

	<b>31. Dez. 2016<sup>1</sup></b>	31. Dez. 2015 <sup>2</sup>
Langfristige Vermögenswerte	108.899	118.285
Kurzfristige Vermögenswerte	823	1.006
Verbindlichkeiten	121.471	127.947
Umsatzerlöse	10.929	10.845
Planmäßige Abschreibungen	-9.655	-9.914
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	0	3
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-4.102	-4.158
Jahresüberschuss/(-fehlbetrag)	-3.064	-3.515

<sup>1</sup> Die Finanzinformationen basieren auf Abschlüssen nach lokalem Recht. Auf die Erstellung eines IFRS-Abschlusses wird aus Wesentlichkeitsgründen verzichtet. Die Zahlen basieren auf dem vorläufigem HGB-Jahresabschluss zum 31.12.2016.

<sup>2</sup> Vorjahreszahlen basieren auf dem vorläufigen, nicht geprüften Jahresabschluss zum 31.12.2015. Abweichende Werte im Geschäftsbericht 2015 basieren auf vorläufigen Abschlusszahlen zum 31.12.2015.

## 12| VORRÄTE

(in TEUR)

	<b>2016</b>	2015
Fertige Erzeugnisse und Waren	523.067	512.056
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	39.572	41.719
Unfertige Erzeugnisse	5.332	5.734
<b>GESAMT</b>	<b>567.971</b>	<b>559.509</b>

Der Buchwert der zum Nettoveräußerungswert angesetzten Vorräte beträgt 74.863 TEUR (2015: 67.594 TEUR). Im Geschäftsjahr 2016 wurden Wertminderungen insbesondere auf Fertig- und Rohwarenbestände in Höhe von 22.327 TEUR (2015: 25.954 TEUR) vorgenommen. Gegenläufig erfolgten Auflösungen von Wertberichtigungen in Höhe von 20.041 TEUR (2015: 15.208 TEUR), da zuvor wertgeminderte Fertig- und Rohwarenbestände noch veräußert werden konnten. Aus Wertminderungen auf das Vorratsvermögen und der Auflösung von Wertberichtigungen ist ein Nettoaufwand in Höhe von 2.231 TEUR (2015: 10.746 TEUR) entstanden. Dieser ist in den Umsatzkosten enthalten.

Wesentliche Schätzungen wurden für Vorräte wie im Folgenden dargestellt getroffen: Für Bestandsrisiken, die sich aus der Lagerdauer und der damit teilweise verminderten Verwertbarkeit ergeben, werden Abwertungen vorgenommen. Für Rohstoffe werden über Reichweiten- und Gängigkeitsanalysen Abschläge vorgenommen. Für unfertige Erzeugnisse, Fertigerzeugnisse und Handelswaren orientiert sich der Wertansatz am noch zu erzielenden Nettoveräußerungspreis über die konzerneigenen Absatzkanäle. Der Niederstwerttest wird für Handelswaren und Fertigerzeugnisse anhand von Gängigkeits-, Reichweiten- und Nettoveräußerungswertanalysen durchgeführt.

### 13| FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

(in TEUR)

	2016	2015
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	243.102	254.898
Kumulierte Wertberichtigung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-14.926	-15.284
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>228.176</b>	<b>239.614</b>

Zum 31. Dezember stellt sich die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen folgendermaßen dar:

(in TEUR)

	2016	2015
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>228.176</b>	<b>239.614</b>
<b>Davon: weder überfällig noch wertgemindert</b>	<b>182.511</b>	<b>177.148</b>
<b>Davon: überfällig, aber nicht wertgemindert</b>	<b>39.075</b>	<b>56.682</b>
≤ 30 Tage	23.013	37.759
30 bis 60 Tage	9.785	12.042
60 bis 90 Tage	6.277	6.881
90 bis 120 Tage	0	0
120 bis 180 Tage	0	0
180 bis 360 Tage	0	0
> 360 Tage	0	0
<b>Davon: überfällig und wertgemindert</b>	<b>6.590</b>	<b>5.784</b>

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind nicht verzinslich und haben in der Regel eine Fälligkeit von 30 bis 90 Tagen. Die Entwicklung der Wertminderungen auf zweifelhafte Forderungen stellt sich wie folgt dar:

(in TEUR)

	<b>2016</b>	2015
<b>Stand Wertminderungen 1. Januar</b>	<b>15.284</b>	<b>15.876</b>
Zuführungen	8.660	4.454
Verbrauch	-5.644	-1.940
Auflösungen	-3.667	-2.740
Kursdifferenzen	293	-366
<b>Stand Wertminderungen 31. Dezember</b>	<b>14.926</b>	<b>15.284</b>

Alle Aufwendungen und Erträge aus Wertminderungen von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden in den Vertriebs- und Marketingaufwendungen ausgewiesen.

Gemäß den allgemeinen Geschäftsbedingungen geht das Eigentum an den gelieferten Waren erst nach vollständiger Bezahlung sämtlicher Forderungen an die Großhandelspartner über. Sicherheiten für Einzelforderungen bestehen im Konzern nicht.

Die Einbringlichkeit von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird auf Basis der geschätzten Wahrscheinlichkeit des Ausfalls beurteilt. Entsprechend werden Forderungen gegen Großhandelskunden, über deren Vermögen ein Insolvenzverfahren eröffnet wurde (sofern vorliegende Sicherheiten nicht werthaltig sind), in voller Höhe einzelwertberichtigt. Überfällige Forderungen werden mit individuell ermittelten Prozentsätzen von 1 % bis 100 % einzelwertberichtigt. Alle Tochtergesellschaften des HUGO BOSS Konzerns sind dazu verpflichtet, eine Altersstruktur ihrer Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu führen. Hierdurch wird gewährleistet, dass eine risikoadjustierte Abwertung möglich ist. Im Rahmen der Beurteilung der Werthaltigkeit von Forderungen wurden auch externe Stellungnahmen über den Wert von Sicherheiten eingeholt.

Bei einer Verschlechterung der Finanzlage der Großhandelskunden und Konzessionspartner kann der Umfang der tatsächlich vorzunehmenden Ausbuchungen den Umfang der bereits berücksichtigten Wertberichtigungen übersteigen, was sich nachteilig auf die Ertragslage auswirken könnte.

## 14| ZAHLUNGSMITTEL UND ZAHLUNGSMITTELÄQUIVALENTE

(in TEUR)

	<b>2016</b>	2015
Guthaben bei Kreditinstituten und andere flüssige Mittel	70.525	74.380
Schecks/ec-Cash	1.032	650
Kassenbestand	11.933	6.379
<b>GESAMT</b>	<b>83.490</b>	<b>81.409</b>

## 15| EIGENKAPITAL

Das Eigenkapital setzt sich aus den Positionen gezeichnetes Kapital, eigene Aktien, Kapitalrücklage, Gewinnrücklage sowie kumuliertes übriges Eigenkapital zusammen. Die Gewinnrücklagen enthalten neben den in der Vergangenheit von konsolidierten Unternehmen erzielten Ergebnissen auch Effekte aus der Neubewertung der Pensionsrückstellungen. Im kumulierten übrigen Eigenkapital sind die Differenzen aus der erfolgsneutralen Währungsumrechnung von Abschlüssen ausländischer Tochterunternehmen sowie die Effekte aus der erfolgsneutralen Bewertung von Cashflow-Hedges nach Steuern erfasst.

### GEZEICHNETES KAPITAL

#### Grundsätze des Kapitalmanagements

Das voll eingezahlte Grundkapital der HUGO BOSS AG beträgt unverändert zum 31. Dezember 2016 insgesamt 70.400 TEUR und besteht aus 70.400.000 Stück nennwertlosen Namensstammaktien. Der rechnerische Nennwert je Aktie beträgt 1 EUR.

Der Vorstand der HUGO BOSS AG kann mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis 12. Mai 2019 das Grundkapital um bis zu 35.200 TEUR durch Ausgabe von 35.200.000 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlage einmal oder mehrmals erhöhen (Genehmigtes Kapital). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu.

Vorrangiges Ziel des Kapitalmanagements des HUGO BOSS Konzerns ist es, den finanziellen Spielraum für wertsteigernde Investitionen für das weitere Unternehmenswachstum und damit für die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts zu gewährleisten.

Zur Steigerung des Unternehmenswerts konzentriert sich der Konzern auf die langfristige Maximierung des Free Cashflows. Ein dauerhaft positiver Free Cashflow sichert die finanzielle Unabhängigkeit des Konzerns und seine jederzeitige Zahlungsfähigkeit. Die wesentlichen Ansatzpunkte zur Verbesserung des Free Cashflows liegen in der Steigerung von Umsatz und betrieblichem Ergebnis, definiert als EBITDA (operatives Ergebnis vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen) vor Sondereffekten. Durch konsequentes Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens (Trade Net Working Capital) und wertorientierte Investitionstätigkeit wird darüber hinaus die Free-Cashflow-Entwicklung unterstützt. Zur Aufrechterhaltung oder Anpassung der Kapitalstruktur kann der Konzern Anpassungen der Dividendenzahlungen an die Anteilseigner oder eine Kapitalrückzahlung an die Anteilseigner vornehmen oder neue Anteile ausgeben.

Weder zum 31. Dezember 2016 noch zum 31. Dezember 2015 wurden Änderungen der Ziele, Richtlinien und Verfahren vorgenommen.

Der effiziente Kapitaleinsatz sowie die Kapitalstruktur werden darüber hinaus regelmäßig anhand der Finanzierungsstärke, also des Verhältnisses von Nettoverschuldung zu operativem Gewinn (EBITDA vor Sondereffekten), überwacht:

(in TEUR)

	2016	2015
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	196.674	163.604
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-83.490	-81.409
<b>Nettoverschuldung</b>	<b>113.184</b>	<b>82.195</b>
<b>Operativer Gewinn</b>	<b>493.085</b>	<b>594.057</b>
<b>Finanzierungsstärke</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>

# 182

Zum Bilanzstichtag lag diese Kennzahl bei 0,2 und damit deutlich unter dem maximal zulässigen Höchstwert der Covenant-Vereinbarung des im Geschäftsjahr 2015 refinanzierten Konsortialkreditvertrags.

## EIGENE AKTIEN

Die Zahl der eigenen Aktien beträgt 1.383.833 Stück (2015: 1.383.833 Stück). Der Gesamtanteil am Grundkapital beträgt 2,0 % (2015: 2,0 %).

In der Hauptversammlung vom 12. Mai 2015 wurde beschlossen, dem Vorstand eine Ermächtigung bis zum 11. Mai 2020 zu erteilen, eigene Aktien bis zu einem Anteil von insgesamt höchstens 10 % des derzeitigen Grundkapitals zu erwerben.

## 16| DIVIDENDE

Nach dem Aktiengesetz bemisst sich die an die Aktionäre ausgeschüttete Dividende nach dem im Jahresabschluss der HUGO BOSS AG ausgewiesenen Bilanzgewinn in Höhe von 183.040 TEUR. Der der Hauptversammlung zur Ausschüttung vorgeschlagene Bilanzgewinn des Jahres 2016 der HUGO BOSS AG beträgt 179.442 TEUR. Dies entspricht 2,60 EUR je Aktie. Des Weiteren wird der Hauptversammlung vorgeschlagen, den auf eigene Anteile entfallenden Dividendenbetrag in Höhe von 3.598 TEUR auf neue Rechnung vorzutragen.

Im Jahr 2016 wurde für das Geschäftsjahr 2015 auf die ausstehenden Aktien eine Dividende in Höhe von 249.839 TEUR ausgezahlt (2015 für das Jahr 2014: 249.839 TEUR). Dies entspricht 3,62 EUR je Aktie für das Jahr 2015 (2014: 3,62 EUR je Aktie).

## 17| RÜCKSTELLUNGEN

(in TEUR)

	2016	2015
Pensionsrückstellungen	46.495	39.323
Sonstige langfristige Rückstellungen	32.059	32.759
<b>Langfristige Rückstellungen</b>	<b>78.554</b>	<b>72.082</b>
<b>Kurzfristige Rückstellungen</b>	<b>148.614</b>	<b>102.773</b>
<b>GESAMT</b>	<b>227.168</b>	<b>174.855</b>

Die sonstigen Rückstellungen in Höhe von 180.673 TEUR (2015: 135.532 TEUR) setzen sich aus kurzfristigen Rückstellungen in Höhe von 148.614 TEUR (2015: 102.773 TEUR) und sonstigen langfristigen Rückstellungen in Höhe von 32.059 TEUR (2015: 32.759 TEUR) zusammen. Die risikolosen Zinssätze zur Abzinsung der langfristigen Rückstellungen liegen zwischen 0,1 % und 4,5 % (2015: 0,1 % bis 4,5 %), je nach Laufzeit und Währungsgebiet.

Im Geschäftsjahr 2016 haben sich die sonstigen Rückstellungen wie folgt entwickelt:

(in TEUR)

	Stand 1. Jan. 2016	Währungs- differenzen	Aufzinsung	Zuführung	Verbrauch	Auflösung	Stand 31. Dez. 2016
Rückstellungen für Personalaufwendungen	54.390	614	142	44.704	-31.129	-8.527	60.194
Retourenrückstellungen	30.183	-503	0	29.414	-23.235	-5.496	30.363
Rückbauverpflichtungen	14.198	-407	111	2.570	-816	-291	15.365
Prozesskosten, schwebende und drohende Rechtsstreite	5.897	-43	0	1.714	-2.262	-934	4.372
Rückstellungen für Storeschließungen	0	1.899	0	41.906	-6.922	0	36.883
Übrige sonstige Rückstellungen	30.864	73	0	17.094	-7.884	-6.650	33.496
<b>GESAMT</b>	<b>135.532</b>	<b>1.633</b>	<b>253</b>	<b>137.402</b>	<b>-72.248</b>	<b>-21.898</b>	<b>180.673</b>

#### RÜCKSTELLUNGEN FÜR PERSONALAUFWENDUNGEN

Die Rückstellungen für Personalaufwendungen betreffen überwiegend Rückstellungen für kurz- und mittelfristige Tantiemen und Boni, Abfindungsansprüche, Altersteilzeit sowie Überstunden. Es wird erwartet, dass 15.435 TEUR (2015: 16.706 TEUR) nach mehr als zwölf Monaten zur Auszahlung kommen.

Das zu Beginn des Geschäftsjahres 2016 implementierte **Long-Term-Incentive-Programm (LTI)** dient als langfristige anteilsbasierte Vergütungskomponente für den Vorstand und bezugsberechtigte Führungskräfte des HUGO BOSS Konzerns. Die erste Tranche des Programms, der LTI Bonus Plan 2016/2018, wurde zum 1. Januar 2016 ausgegeben und hat eine Laufzeit von insgesamt vier Jahren, aufgeteilt in eine Performance-Laufzeit von drei Jahren und einer Wartezeit von einem Jahr.

Zu Beginn der Performance-Laufzeit erhalten die Planteilnehmer eine individuelle Anzahl virtueller Aktien, sogenannte „Performance-Shares“, die sich durch Division des individuellen LTI Budgets (EUR-Wert) durch den Durchschnittskurs der HUGO BOSS Aktie über die letzten drei Monate vor Beginn der Performance-Laufzeit berechnet. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien zum 31. Dezember 2016 betrug 183.860 Stück. Die Höhe des finalen Auszahlungsanspruchs der Planteilnehmer ist abhängig von der individuellen Anzahl an Performance Shares, dem Grad der Erreichung vordefinierter Ziele (Komponenten) - Relative Total Shareholder Return, Return on Capital Employed, Grad der Mitarbeiterzufriedenheit, DJSI (Score im Dow Jones Sustainability Index) über die Performance-Laufzeit sowie dem durchschnittlichen Kurs der HUGO BOSS Aktie über die letzten drei Monate der Wartezeit. Die Auszahlung des finalen Anspruchs erfolgt in bar und spätestens 6 Wochen nach der Beschlussfassung der Organe von HUGO BOSS über die Feststellung des Jahresabschlusses des Geschäftsjahres 2019.

Das Long-Term-Incentive-Programm ist als anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich zu klassifizieren und wird demnach nach den Vorgaben des IFRS 2 bilanziert. Für die Schuld zur Abgeltung der Leistung wird über die Laufzeit pro rata eine Rückstellung gebildet, die zu jedem Bilanzstichtag neu bewertet wird. Die Bewertung erfolgt unter Anwendung einer Monte-Carlo-Simulation unter Berücksichtigung des erwarteten Grads der Zielerreichung für die einzelnen Ziel-Komponenten. Die beizulegenden Zeitwerte pro Aktienoption lagen zum 31. Dezember 2016 zwischen 30,99 EUR und 45,56 EUR.

Der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert liegen folgende Parameter zugrunde:

	<b>LTI 2016</b>
HUGO BOSS Aktienkurs zum Stichtag in EUR	58,13
Erwartete Dividendenrendite in %	4,00
Erwartete Volatilität in %	30,00
Risikoloser Zinssatz in %	-0,76

Zum 31. Dezember 2016 belief sich die in diesem Zusammenhang gebildete Rückstellung auf 1.455 TEUR. Die durchschnittliche Restlaufzeit des LTI beträgt 3 Jahre. Insgesamt wurde im Geschäftsjahr 2016 somit ein Gesamtaufwand für anteilsbasierte Vergütung gemäß IFRS 2 von 1.455 TEUR in den Personalaufwendungen erfasst.

#### **RÜCKSTELLUNGEN FÜR RETOUREN**

Die Rückstellungen für Retouren, deren Abwicklung überwiegend innerhalb von zwölf Monaten erwartet wird, werden auf Basis historischer Retourenquoten berechnet.

#### **RÜCKBAUVERPFLICHTUNGEN**

Die langfristigen Rückstellungen für Rückbauverpflichtungen fallen im Zusammenhang mit den vom Konzern betriebenen Einzelhandelsgeschäften, Lagerflächen und von Konzerngesellschaften genutzten Büroflächen an. Sie werden auf Grundlage der erwarteten Erfüllungsbeträge sowie der vereinbarten Mietdauern gebildet. Schätzungen werden in Bezug auf die Kosten sowie den tatsächlichen zeitlichen Anfall der Inanspruchnahme vorgenommen.

#### **RÜCKSTELLUNGEN FÜR PROZESSKOSTEN, SCHWEBENDE UND DROHENDE RECHTSSTREITE**

In den Rückstellungen für Prozesskosten, schwebende und drohende Rechtsstreite sind diverse, einzeln unwesentliche Rechtsstreitigkeiten sowie Prozesskosten zum Schutz der Warenzeichen enthalten. Diese Rückstellungen werden als kurzfristige Rückstellungen klassifiziert.

#### **RÜCKSTELLUNGEN FÜR STORESCHLIESSUNGEN**

Die Rückstellungen für Storeschließungen beziehen sich insbesondere auf zu erwartende Abstandszahlungen an Vermieter, vorwiegend in der Region Asien. Für die geplanten Storeschließungen wurden vom Management Ermessensentscheidungen zur Ermittlung der Höhe der diesbezüglich zum Ende der Berichtsperiode ausgewiesenen Rückstellung getroffen. Wesentliche Ermessensentscheidungen und Schätzungen betreffen die Art der Schließung (Beendigung Mietvertrag gegen Abstandszahlung oder Erfüllung des Mietvertrags mit Untervermietung unter Mietpreis) und die Höhe der erwarteten Zahlungen. Die gebildeten Rückstellungen basieren auf der bestmöglichen Schätzung für Abstandszahlungen beziehungsweise Erlöse aus Untervermietung. Grundsätzlich ist es möglich, dass sich Abweichungen zwischen den tatsächlich zu leistenden Abstandszahlungen beziehungsweise den erzielten Erlösen aus Untervermietung und den getroffenen Annahmen ergeben. Etwaige Unterschiede zwischen der ursprünglichen Einschätzung und dem tatsächlichen Ausgang können in der jeweiligen Periode Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben.

#### **ÜBRIGE SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN**

In den übrigen sonstigen Rückstellungen sind zudem Rückstellungen für mögliche Auswirkungen rechtlicher und steuerrechtlicher Sachverhalte enthalten.



Basierend auf vernünftigen Schätzungen werden Rückstellungen für mögliche Auswirkungen rechtlicher Sachverhalte gebildet. Bei der Beurteilung wird auch auf die Einschätzung lokaler externer Sachverständiger wie Anwälte oder Steuerberater zurückgegriffen. Etwaige Unterschiede zwischen der ursprünglichen Einschätzung und dem tatsächlichen Ausgang können in der jeweiligen Periode Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben.

## **18| RÜCKSTELLUNGEN FÜR PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN**

Pensionsrückstellungen werden für Verpflichtungen aus Anwartschaften und aus laufenden Leistungen an berechnigte aktive und ehemalige Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns gebildet. Die zugesagten Leistungen aus den Pensionsplänen hängen insbesondere von der Dienstzugehörigkeit der berechtigten Mitarbeiter ab. Bei der betrieblichen Altersvorsorge wird generell zwischen zwei Arten von Versorgungssystemen unterschieden: dem beitrags- und dem leistungsorientierten Versorgungsplan. Im HUGO BOSS Konzern handelt es sich im Wesentlichen um leistungsorientierte Pensionspläne. Wesentliche leistungsorientierte Pensionspläne wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr in Deutschland, der Schweiz und der Türkei gewährt. Die Charakteristika dieser Pläne werden im Folgenden beschrieben.

### **LEISTUNGSORIENTIERTE PENSIONSPLÄNE**

#### **DEUTSCHLAND**

In Deutschland bestehen seit dem Geschäftsjahr 2014 ausschließlich unmittelbare Altersversorgungsverpflichtungen. Zudem wird in allgemeine Zusagen und Einzelzusagen unterschieden. Bei den allgemeinen Zusagen ist jeder Mitarbeiter, der vor dem 1. Juli 2012 eingetreten ist, Anwärter auf Leistungen der betrieblichen Altersversorgung. Ausgenommen sind Mitarbeiter, bei denen erst nach Vollendung des 50. Lebensjahres die anrechenbare Dienstzeit beginnen würde oder die in einem befristeten Arbeitsverhältnis stehen. Die Leistungen umfassen ein Ruhegeld als Altersleistung, als vorzeitige Altersleistung oder Invalidenleistung beziehungsweise ein Hinterbliebenengeld als Waisenleistung.

Einzelzusagen bestehen nur gegenüber Vorständen und ehemaligen Vorständen. Die Leistung kann in Form von Ruhegeld als Altersrente oder Invalidenrente und in Form von Hinterbliebenengeld als Witwen- und Waisenrente erfolgen. Alle aktiven Mitglieder des Vorstands haben einzelvertraglich geregelte Pensionszusagen erhalten, deren Höhe sich in Abhängigkeit von der Dauer der Vorstandsbestellung als Prozentsatz der vertraglich vereinbarten rentenfähigen Bezüge bemisst. Als Basis für die Ermittlung der pensionsfähigen Bezüge ist das Grundgehalt gemäß Anstellungsvertrag definiert. Für den Vorsitzenden des Vorstands, Mark Langer, ist dies in Form einer leistungsorientierten Zusage (defined benefit) erfolgt. Den im Geschäftsjahr 2016 bestellten Vorständen wurden Pensionszusagen gewährt. Der Konzern zahlt jährlich einen Versorgungsbeitrag in einen auf das Leben des Vorstandsmitgliedes abgeschlossenen Rückdeckungsversicherungsvertrag ein. Dieser entspricht 40 % der pensionsfähigen Bezüge, deren Ermittlungsbasis das Grundgehalt gemäß Anstellungsvertrag ist. Diese Form der Pensionszusage findet auch bei zukünftigen Neuberufungen in den Vorstand Anwendung.

Darüber hinaus bietet der HUGO BOSS Konzern Vorstand und Führungskräften die Möglichkeit an, 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 Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung erfolgt für die Einzelzusagen und die „Deferred-Compensation-Vereinbarungen“ in Deutschland über Planvermögen, dem die Rückdeckungsversicherungen als qualifizierte Policen gemäß IAS 19.8 in Verbindung mit IAS 19.113 ff. zugeordnet werden. Die betreffenden Vermögenswerte können als nicht gehandeltes Vermögen klassifiziert werden. Für die allgemeinen Zusagen besteht keine Rückdeckungsversicherung.

## SCHWEIZ

Die Durchführung der Personalvorsorge in der Schweiz muss über eine vom Arbeitgeber getrennte Vorsorgeeinrichtung erfolgen. Das Bundesgesetz über die berufliche Vorsorge (BVG) schreibt Minimalleistungen vor. HUGO BOSS führt die berufliche Vorsorge seiner Mitarbeiter gegen die wirtschaftlichen Folgen von Alter, Invalidität und Tod bei einer Sammelstiftung durch. Das Stiftungsvermögen stellt dabei das Planvermögen dar. Der Stiftungsrat der Sammelstiftung ist verantwortlich für die Anlagepolitik des Stiftungsvermögens, das aktuell mehrheitlich in festverzinslichen Wertpapieren wie z.B. Staatsanleihen angelegt ist. Das oberste Organ der Sammelstiftung besteht aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zu gleicher Zahl. Die Finanzierung der Pläne erfolgt durch Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge, die in Prozent des versicherten Lohnes definiert werden. Die Altersrente ergibt sich aus dem im Pensionierungszeitpunkt vorhandenen Altersguthaben, multipliziert mit den im Reglement festgelegten Umwandlungssätzen. Der Arbeitnehmer hat die Möglichkeit, die Altersleistungen als Kapital zu beziehen. Die Vorsorgeleistungen der Schweizer Pläne umfassen neben den Altersleistungen Invalidenleistungen sowie Leistungen für Hinterbliebene im Todesfall. Die Sammelstiftung kann ihr Finanzierungssystem (Beiträge und zukünftige Leistungen) jederzeit ändern. Zudem kann die Sammelstiftung den Anschlussvertrag mit HUGO BOSS kündigen, sodass sich diese einer anderen Vorsorgeeinrichtung anschließen muss. Je nach Bedingungen des Anschlussvertrags und des aktuellen Teilliquidationsreglements können hierbei eine Unterdeckung sowie Risiken der zunehmenden Lebenserwartung (laufende Renten) mit übertragen werden.

Die Versorgungsverpflichtungen des HUGO BOSS Konzerns setzen sich wie folgt zusammen:

(in TEUR)

	Barwert der Pensionsverpflichtung (DBO)		Beizulegender Zeitwert des Planvermögens		Nettoschuld	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Deutschland	100.219	85.085	79.926	70.541	20.293	14.544
Schweiz	46.877	44.952	30.030	28.543	16.847	16.409
Sonstige <sup>1</sup>	9.355	8.370	0	0	9.355	8.370
<b>GESAMT</b>	<b>156.451</b>	<b>138.407</b>	<b>109.956</b>	<b>99.084</b>	<b>46.495</b>	<b>39.323</b>

<sup>1</sup> Weitere leistungsbezogene Pensionspläne bestehen in der Türkei, Italien, Frankreich, Mexiko und Österreich.

Die Höhe der Versorgungsverpflichtungen wurde in Übereinstimmung mit IAS 19 „Leistungen an Arbeitnehmer“ nach versicherungsmathematischen Methoden ermittelt.

Unter Berücksichtigung des IAS 19 resultiert folgender Finanzierungsstatus der Pensionszusagen im Geschäftsjahr 2016:

(in TEUR)		
	2016	2015
<b>Veränderung des Anwartschaftsbarwerts</b>		
Anwartschaftsbarwert 1. Januar	138.407	124.594
Währungsdifferenzen	-517	3.318
Dienstzeitaufwand	7.701	7.169
Zinsaufwand	3.083	2.808
Auszahlungen aus Planabgeltungen	-702	0
Neubewertungen		
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aufgrund der Veränderung finanzieller Annahmen	13.003	-2.377
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aufgrund der Veränderung demographischer Annahmen	-2.204	2.317
Erfahrungsbedingte Anpassungen	-1.186	-99
Pensionszahlungen	-4.366	-2.777
Beiträge der Teilnehmer des Plans	3.696	4.155
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-279	-774
Sonstige Veränderungen des Anwartschaftsbarwerts	-185	73
<b>Anwartschaftsbarwert 31. Dezember</b>	<b>156.451</b>	<b>138.407</b>
<b>Veränderung des Fondsvermögens</b>		
Fondsvermögen zum Zeitwert 1. Januar	99.084	78.966
Währungsdifferenzen	274	2.397
Saldierung mit Planvermögen	0	0
Zinserträge Fondsvermögen	2.092	1.651
Erträge Fondsvermögen (ohne Zinserträge)	4.961	3.839
Pensionszahlungen	-3.576	-1.496
Beiträge des Arbeitgebers	3.481	9.572
Beiträge der Teilnehmer des Plans	3.696	4.155
Asset Ceiling gem. IAS 19.58	0	0
Sonstige Veränderungen des Fondsvermögens	-55	0
<b>Fondsvermögen zum Zeitwert 31. Dezember</b>	<b>109.957</b>	<b>99.084</b>
<b>Finanzierungsstatus der durch Planvermögen finanzierten Pensionen</b>	<b>46.494</b>	<b>39.323</b>

Zum 31. Dezember 2016 sind 97.827 TEUR (2015: 82.810 TEUR) des Anwartschaftsbarwerts über Rückdeckungsversicherungen und 46.877 TEUR (2015: 44.952 TEUR) über Stiftungsvermögen finanziert, 11.747 TEUR (2015: 10.645 TEUR) entfallen auf Pläne, die nicht über einen Fonds finanziert werden.

### VERSICHERUNGSMATHEMATISCHE ANNAHMEN ZUR ERMITTLUNG DES BARWERTS DER PENSIONSVERPFLICHTUNGEN ZUM 31. DEZEMBER 2016

Ermessen wird in dem Maße ausgeübt, dass der Aufwand aus leistungsorientierten Plänen anhand versicherungsmathematischer Berechnungen ermittelt wird. Diese erfolgen auf der Grundlage von Annahmen in Bezug auf Abzinsungssätze, künftige Lohn- und Gehaltssteigerungen, Sterblichkeit und künftige Rentensteigerungen. Die angesetzten Abzinsungssätze basieren auf den Renditen für erstrangige festverzinsliche Unternehmensanleihen.

Folgende Prämissen wurden zugrunde gelegt:

Parameter	2016	2015
<b>Rechnungszins</b>		
Deutschland	1,80 %	2,50 %
Schweiz	0,70 %	0,90 %
<b>Rententrend</b>		
Deutschland	1,75 %	1,75 %
Schweiz	0,00 %	0,00 %
<b>Gehaltssteigerungstrend</b>		
Deutschland	2,50 %	2,50 %
Schweiz	3,00 %	3,00 %

Die deutschen Pensionszusagen werden unter Berücksichtigung der biometrischen Rechnungsgrundlagen gemäß den Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck ermittelt. Für die Verpflichtungen der Schweizer Gesellschaften werden die Generationentafeln BVG 2010 verwendet.

### SENSITIVITÄTSANALYSE SIGNIFIKANTER VERSICHERUNGSMATHEMATISCHER ANNAHMEN

Im Zusammenhang mit den genannten leistungsorientierten Versorgungsplänen ist der HUGO BOSS Konzern speziellen Risiken ausgesetzt. Der Finanzierungsstatus der Pensionsverpflichtungen wird sowohl durch eine Veränderung des Anwartschaftsbarwerts als auch durch eine Veränderung des Zeitwerts des Fondsvermögens beeinflusst. Diese werden mithilfe versicherungsmathematischer Berechnungen ermittelt, denen Annahmen in Bezug auf Abzinsungssätze, künftige Rentensteigerungen, künftige Lohn- und Gehaltssteigerungen sowie Sterblichkeit zugrunde liegen. Zukünftige Abweichungen der tatsächlichen Bedingungen von den zugrunde liegenden Annahmen können zu einem Anstieg oder Rückgang des Anwartschaftsbarwerts oder des Zeitwerts des Fondsvermögens führen.

Außerdem können zukünftige Änderungen in den Rechnungslegungsstandards zur Bilanzierung von Pensionsverpflichtungen Auswirkungen auf die relevanten Positionen der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des HUGO BOSS Konzerns haben.

Eine Veränderung der signifikanten versicherungsmathematischen Parameter um die unten aufgeführten Variationen führt zu den in der folgenden Tabelle aufgeführten Effekten auf den Barwert der Pensionsverpflichtungen zum 31. Dezember 2016.

Bei der Durchführung der Sensitivitätsanalyse wurde jeder Parameter nur isoliert und nicht im Verbund mit weiteren Annahmen variiert, sodass Abhängigkeiten der Parameter untereinander ausgeschlossen sind. Zudem wurden lediglich Bandbreiten ausgewählt, von denen realistischerweise bis zur Erstellung des nächsten Konzernabschlusses des HUGO BOSS Konzerns ausgegangen werden könnte.

(in TEUR)

	2016	2015
<b>Barwertveränderung der Pensionsverpflichtung</b>		
<b>Rechnungszins</b>		
31. Dezember		
Erhöhung um 75 Basispunkte	-18.469	-15.643
Abnahme um 75 Basispunkte	22.537	19.401
<b>Rententrend</b>		
31. Dezember		
Erhöhung um 25 Basispunkte	5.138	4.295
Abnahme um 25 Basispunkte	-3.400	-2.758
<b>Gehaltssteigerungstrend</b>		
31. Dezember		
Erhöhung um 50 Basispunkte	1.587	1.978
Abnahme um 50 Basispunkte	-1.535	-1.888
<b>Lebenserwartung</b>		
31. Dezember		
Erhöhung um 10 Prozent	4.773	3.741
Abnahme um 10 Prozent	-4.769	-4.086

#### ZUSAMMENSETZUNG DER PENSIONS-AUFWENDUNGEN DER PERIODE

Die Pensionsaufwendungen der Periode setzen sich wie folgt zusammen:

(in TEUR)

	2016	2015
Dienstzeitaufwand der Periode	7.701	7.169
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-279	-774
Nettozinsaufwand	990	1.158
<b>In der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Pensionsaufwendungen</b>	<b>8.412</b>	<b>7.553</b>
Aufwand aus Fondsvermögen (ohne Zinseffekt aus Fondsvermögen)	-4.961	-3.839
Erfasste versicherungsmathematische (Gewinne)/Verluste	9.613	-159
Aufwand aus Asset Ceiling (ohne Zinseffekt aus Asset Ceiling)	0	0
<b>In der Konzerngesamtergebnisrechnung erfasste Neubewertungen</b>	<b>4.652</b>	<b>-3.998</b>

Der Nettozinsaufwand berechnet sich durch Multiplikation der Nettopensionsverpflichtung mit dem Diskontierungssatz, der der Bewertung der Bruttopensionsverpflichtung (DBO) zugrunde liegt.

Für Zusagen aus einer Entgeltumwandlung fällt nur im Jahr der Umwandlung laufender Dienstzeitaufwand an. Eine weitere Arbeitsleistung führt nicht zu einer Erhöhung der zugesagten Leistungen.

Für das Geschäftsjahr 2017 rechnet der Konzern mit Beiträgen des Arbeitgebers zum Fondsvermögen von 3.500 TEUR (2016: 5.438 TEUR).

## DURATION

Zum 31. Dezember lag die Duration der leistungsorientierten Pläne des HUGO BOSS Konzerns für Deutschland bei 18 Jahren (18 Jahre) und für die Schweiz bei 16 Jahren (15 Jahre).

## BEITRAGSORIENTIERTE PENSIONSPLÄNE

Die Arbeitgeberbeiträge zu beitragsorientierten Pensionsplänen betragen im abgelaufenen Geschäftsjahr insgesamt 17.852 TEUR (2015: 16.883 TEUR) und werden als Personalaufwand ausgewiesen. Wesentliche beitragsorientierte Pläne bestehen im HUGO BOSS Konzern in Deutschland und den USA. Sie enthalten die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung sowie den Arbeitgeberbeitrag zur Firmendirektversicherung in Deutschland.

## 19 | FINANZVERBINDLICHKEITEN

Unter den Finanzverbindlichkeiten werden alle verzinslichen und unverzinslichen Verpflichtungen ausgewiesen, die zum jeweiligen Bilanzstichtag bestanden.

(in TEUR)

	2016	Davon Rest- laufzeit unter einem Jahr	2015	Davon Rest- laufzeit unter einem Jahr
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	196.674	73.191	163.604	38.691
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	14.514	5.877	12.846	2.783
<b>GESAMT</b>	<b>211.188</b>	<b>79.068</b>	<b>176.450</b>	<b>41.474</b>

In den sonstigen Finanzverbindlichkeiten sind negative Marktwerte aus derivativen Finanzinstrumenten in Höhe von 6.577 TEUR (2015: 3.807 TEUR) und Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen in Höhe von 7.936 TEUR (2015: 9.039 TEUR) enthalten.

Die nachfolgende Tabelle enthält die Laufzeiten und Konditionen der Finanzverbindlichkeiten:

Restlaufzeit	2016		2015	
	Gewogener Durchschnitts- zinssatz	Buchwert in TEUR	Gewogener Durchschnitts- zinssatz	Buchwert in TEUR
<b>Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten</b>				
Bis zu 1 Jahr	0,28 %	73.191	1,28 %	38.691
1 bis 5 Jahre	0,71 %	107.868	0,68 %	95.398
Mehr als 5 Jahre	4,00 %	15.615	2,95 %	29.515
<b>Sonstige Finanzverbindlichkeiten</b>				
Bis zu 1 Jahr	1,41 %	5.877	2,88 %	2.783
1 bis 5 Jahre	4,12 %	8.182	4,06 %	8.090
Mehr als 5 Jahre	5,72 %	455	4,32 %	1.973

Durch die Refinanzierung der syndizierten Kreditlinie im Geschäftsjahr 2015 konnte der langfristige Teil der Finanzverbindlichkeiten konstant gehalten und günstigere, kurzfristige Finanzierungslinien genutzt werden. Im Gegensatz zum Vorjahr ist der Anteil der unverzinslichen Finanzverbindlichkeiten gestiegen. Sie bestehen zum Bilanzstichtag aus Währungsderivaten mit negativen Marktwerten.

In der nachfolgenden Tabelle sind die vertraglich vereinbarten undiskontierten Zahlungsströme der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit negativen beizulegenden Zeitwerten dargestellt:

(in TEUR)

2016	Erwartete Zahlungsflüsse				
	Buchwert	Summe Cashflows	< 1 Jahr	1 – 5 Jahre	> 5 Jahre
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	196.674	204.804	70.839	116.976	16.989
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen	7.936	8.286	1.476	6.810	0
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Derivate ohne Hedge-Beziehung	4.519	4.519	2.399	1.666	454
Derivate mit Hedge-Beziehung	2.058	2.058	2.058	0	0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	0	0	0	0	0
<b>GESAMT</b>	<b>211.188</b>	<b>219.667</b>	<b>76.772</b>	<b>125.452</b>	<b>17.443</b>
2015					
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	163.604	173.586	39.752	112.235	21.599
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen	9.039	9.503	1.441	6.637	1.425
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Derivate ohne Hedge-Beziehung	3.265	3.265	896	1.730	639
Derivate mit Hedge-Beziehung	542	542	542	0	0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	0	0	0	0	0
<b>GESAMT</b>	<b>176.450</b>	<b>186.896</b>	<b>42.631</b>	<b>120.602</b>	<b>23.663</b>

## 20| SONSTIGE SCHULDEN

(in TEUR)

	2016			2015		
		Davon kurzfristig	Davon langfristig		Davon kurzfristig	Davon langfristig
Sonstige Schulden	164.452	115.099	49.353	167.722	125.480	42.242
Davon abgegrenzte Schulden aus Mietverpflichtungen für den konzerneigenen Einzelhandel	80.071	32.848	47.223	70.845	32.391	38.454
Davon aus Steuern	40.516	40.516	0	38.104	38.104	0
Davon im Rahmen der sozialen Sicherheit, Urlaubsansprüche, Löhne und Gehälter	22.931	22.931	0	23.861	23.861	0

## 21| ZUSÄTZLICHE ANGABEN ZU FINANZINSTRUMENTEN

### BUCHWERTE UND BEIZULEGENDE ZEITWERTE NACH KATEGORIEN VON FINANZINSTRUMENTEN

(in TEUR)

	Bewertungskategorie nach IAS 39	2016		2015	
		Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Buchwert	Beizulegender Zeitwert
<b>Aktiva</b>					
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	83.490	83.490	81.409	81.409
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	228.176	228.176	239.614	239.614
Sonstige finanzielle Vermögenswerte		49.331	49.331	51.430	51.430
Davon:					
Available-for-Sale	AfS	0	0	461	461
Derivate ohne Hedge-Beziehung	FAHfT	2.047	2.047	5.942	5.942
Derivate mit Hedge-Beziehung	n. a.	0	0	736	736
Übrige finanzielle Vermögenswerte	LaR	47.284	47.284	44.291	44.291
<b>Passiva</b>					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	FLAC	196.674	199.403	163.604	165.513
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	271.731	271.731	271.506	271.506
Sonstige Finanzverbindlichkeiten		14.514	14.514	12.846	12.846
Davon:					
Derivate ohne Hedge-Beziehung	FLHfT	4.519	4.519	3.265	3.265
Derivate mit Hedge-Beziehung	n. a.	2.058	2.058	542	542
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen	n. a.	7.937	7.937	9.039	9.039
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	0	0	0	0



Die zur Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte angewandten Methoden und Annahmen stellen sich wie folgt dar:

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, sonstige finanzielle Vermögenswerte, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten kommen hauptsächlich aufgrund der kurzen Laufzeiten dieser Instrumente ihrem Buchwert sehr nahe.

Der beizulegende Zeitwert von Bankdarlehen und sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten, Verpflichtungen aus Finanzierungsleasingverhältnissen sowie sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten wird durch Diskontierung der künftigen Cashflows unter Verwendung von derzeit für Fremdkapital zu vergleichbaren Konditionen, Kreditrisiken und Restlaufzeiten verfügbaren Zinssätzen ermittelt.

Zum 31. Dezember 2016 versteht sich die zum Marktwert bewertete Derivatposition (Mark-to-Market) exklusive der Bonitätswertberichtigung, die auf das Ausfallrisiko der Gegenseite des Derivats zurückzuführen ist. Das Ausfallrisiko der Gegenseite brachte keine wesentlichen Effekte mit sich.

#### **HIERARCHIE BEIZULEGENDER ZEITWERTE**

Der Konzern verwendet folgende Hierarchie zur Bestimmung und zum Ausweis beizulegender Zeitwerte von Finanzinstrumenten je Bewertungsverfahren:

**Stufe 1:** Notierte (unangepasste) Preise auf aktiven Märkten für gleichartige Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten.

**Stufe 2:** Verfahren, bei denen sämtliche Input-Parameter, die sich wesentlich auf den erfassten beizulegenden Zeitwert auswirken, entweder direkt oder indirekt beobachtbar sind.

**Stufe 3:** Verfahren, die Input-Parameter verwenden, die sich wesentlich auf den erfassten beizulegenden Zeitwert auswirken und nicht auf beobachteten Marktdaten basieren.

Zum 31. Dezember 2016 sind wie im Vorjahr alle zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanzinstrumente der Kategorien FAHfT, FLHfT sowie die Derivate mit Hedge-Beziehungen der Stufe 2 zuzuordnen. Während des Geschäftsjahres 2016 gab es keine Transfers zwischen Level 1 und Level 2 sowie aus Level 3 heraus. Die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanzinstrumente bestanden aus Devisentermingeschäften, Devisenswaps und Zinsderivaten. Sie waren den Kategorien FAHfT, FLHfT sowie den Derivaten mit Hedge-Beziehung zuzuordnen. Die Vermögenswerte beliefen sich auf 2.047 TEUR, die Verbindlichkeiten auf 6.578 TEUR. Bei Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten in der Bilanz geführt werden, ist die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte ebenfalls über das Verfahren der Stufe 2 erfolgt.

#### **ABSICHERUNG VON ZINS- UND WÄHRUNGSRIKEN**

Zur Absicherung gegen Zins- und Währungsrisiken setzt der HUGO BOSS Konzern teilweise Sicherungsgeschäfte zur Reduzierung des Risikos ein. Zum Bilanzstichtag waren 9.627 TEUR (2015: 10.299 TEUR) variabel verzinsten Finanzverbindlichkeiten durch Zinsswaps abgesichert. Des Weiteren waren zum Bilanzstichtag zukünftige Zahlungsströme in Fremdwährung in Höhe von 24.978 TEUR (2015: 24.349 TEUR) abgesichert und in vollem Umfang in eine wirksame Sicherungsbeziehung eingebunden. Die Veränderung der unrealisierten Gewinne/Verluste aus der Marktbewertung von Sicherungsgeschäften im sonstigen Gesamtergebnis belief sich auf -2.252 TEUR (2015: 1.229 TEUR).

## NETTOERGEBNIS NACH BEWERTUNGSKATEGORIEN

(in TEUR)

	Aus Zinsen	Aus Fair-Value-Änderungen	Aus Währungs-umrechnung	Aus Wert-berich-tigungen	Aus Abgang	2016	2015
Derivatives (FAHfT und FLHfT)	0	183	0	0	-12.881	-12.698	-9.909
Loans and Receivables (LaR)	1.567	0	5.620	-4.524	0	2.663	-12.991
Financial Liabilities Measured at Amortised Cost (FLAC)	-2.384	0	2.369	0	0	-15	-1.223

Die Zinsen aus Finanzinstrumenten werden im Zinsergebnis ausgewiesen (siehe dazu Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, Anhangsziffer 5).

Die der Bewertungskategorie Loans and Receivables zuzuordnenden Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden in den Vertriebsaufwendungen ausgewiesen.

Kursgewinne und -verluste aus der Umrechnung von Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten sowie Fair-Value-Änderungen und Effekte aus Abgängen von Kurssicherungsgeschäften werden im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen.

## SALDIERUNG VON FINANZINSTRUMENTEN

(in TEUR)

	Angesetzte Bruttobeträge Aktiva	Saldierte Bruttobeträge Passiva	Ausgewiesene Nettobeträge Aktiva in der Bilanz	Nicht in der Bilanz saldierte Passiva	Nicht in der Bilanz saldierte erhaltene Barsicherheiten	Nettobeträge
<b>2016</b>						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	245.579	-17.403	228.176	0	0	228.176
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	49.331	0	49.331	-1.187	0	48.144
Davon Derivate	2.047	0	2.047	-1.187	0	860
<b>GESAMT</b>	<b>294.910</b>	<b>-17.403</b>	<b>277.507</b>	<b>-1.187</b>	<b>0</b>	<b>276.320</b>
<b>2015</b>						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	252.954	-13.340	239.614	0	0	239.614
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	51.430	0	51.430	-867	0	50.563
Davon Derivate	6.678	0	6.678	-867	0	5.811
<b>GESAMT</b>	<b>304.384</b>	<b>-13.340</b>	<b>291.044</b>	<b>-867</b>	<b>0</b>	<b>290.177</b>

(in TEUR)

	Angesetzte Brutto- beträge Passiva	Saldierte Brutto- beträge Aktiva	Ausgewiesene Nettobeträge Passiva in der Bilanz	Nicht in der Bilanz saldierte Aktiva	Nicht in der Bilanz saldierte erhaltene Barsicher- heiten	Netto- beträge
<b>2016</b>						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	277.882	-6.151	271.731	0	0	271.731
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	14.514	0	14.514	-1.187	0	13.327
Davon Derivate	6.577	0	6.577	-1.187	0	5.390
<b>GESAMT</b>	<b>292.396</b>	<b>-6.151</b>	<b>286.245</b>	<b>-1.187</b>	<b>0</b>	<b>285.058</b>
<b>2015</b>						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	277.882	-6.376	271.506	0	0	271.506
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	12.846	0	12.846	-867	0	11.979
Davon Derivate	3.807	0	3.807	-867	0	2.940
<b>GESAMT</b>	<b>290.728</b>	<b>-6.376</b>	<b>284.352</b>	<b>-867</b>	<b>0</b>	<b>283.485</b>

Die in den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen saldierten Passiva in Höhe von 17.403 TEUR (2015: 13.340 TEUR) stellen zum Bilanzstichtag offene Gutschriften an Kunden dar. Die saldierten Aktiva innerhalb der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind Forderungen in Form von Gutschriften des HUGO BOSS Konzerns an Lieferanten. Sie betragen 6.151 TEUR (2015: 6.376 TEUR).

Für die Saldierung der Derivate bestehen Standardrahmenverträge für Finanztermingeschäfte zwischen dem HUGO BOSS Konzern und seinen Kontrahenten. In ihnen ist definiert, dass derivative Vermögenswerte und Verbindlichkeiten mit einem Kontrahenten zu einer einheitlichen Ausgleichsforderung zusammengefasst werden können.

#### SICHERUNGSPOLITIK UND FINANZDERIVATE

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Nominalbeträge und die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente:

(in TEUR)

	2016		2015	
	Nominal- werte	Beizulegende Zeitwerte	Nominal- werte	Beizulegende Zeitwerte
<b>Aktiva</b>				
Währungssicherungsgeschäfte	135.549	2.047	241.709	6.677
Zinssicherungsgeschäfte	0	0	0	0
<b>Passiva</b>				
Währungssicherungsgeschäfte	-159.002	-3.917	-67.754	-867
Zinssicherungsgeschäfte	-9.627	-2.661	-10.299	-2.940
<b>GESAMT</b>	<b>-33.080</b>	<b>-4.531</b>	<b>163.656</b>	<b>2.870</b>

Die angegebenen Nominalwerte stellen den abgesicherten Betrag des jeweiligen Grundgeschäfts dar. Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente sind als sonstige finanzielle Vermögenswerte aktiviert beziehungsweise als sonstige finanzielle Verbindlichkeiten passiviert. Sie entsprechen nicht notwendigerweise den Beträgen, die zukünftig unter aktuellen Marktbedingungen erzielt werden.

In den dargestellten beizulegenden Zeitwerten aus derivativen Finanzinstrumenten resultiert ein Teilbetrag in Höhe von –2.472 TEUR (2015: 2.677 TEUR) aus finanziellen Vermögenswerten und Schulden, die als zu Handelszwecken gehalten klassifiziert werden.

Zum 31. Dezember 2016 wurden keine Effekte aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Zinssicherungsgeschäften im sonstigen Ergebnis abgegrenzt (2015: 0 TEUR) oder in die Gewinn- und Verlustrechnung umgebucht (2015: Aufwendungen von –1.161 TEUR). Die umgebuchten Aufwendungen aus dem Geschäftsjahr 2015 teilen sich in einen Zinsaufwand von –449 TEUR, einen Ertrag aus latenten Steuern von 112 TEUR und Aufwendungen aus der vorzeitigen Kündigung der Zinssicherungsgeschäfte, nach Abzug latenter Steuern, von 824 TEUR auf.

Zum 31. Dezember 2016 wurden negative Effekte aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Währungssicherungsgeschäften in Höhe von –2.058 TEUR (2015: 194 TEUR) im sonstigen Ergebnis abgegrenzt. Von den im sonstigen Ergebnis abgegrenzten Beträgen wurden im Geschäftsjahr 2016 Erträge in Höhe von 194 TEUR (2015: 513 TEUR) in die Gewinn- und Verlustrechnung umgebucht. Die Fair-Value-Änderungen beliefen sich auf –2.058 TEUR (2015: 194 TEUR).

## SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

### 22| EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Haftungsverhältnisse aus der Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten bestehen zum 31. Dezember 2016 in Höhe von 8.547 TEUR (2015: 8.547 TEUR) gegenüber den konsolidierten strukturierten Unternehmen BIL Leasing Verwaltungs-GmbH & Co. 869 KG, ROSATA Grundstücks-Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt Dieselstraße KG und ROSATA Grundstücks-Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt Metzingen KG.

Im Rahmen der Veräußerung des Produktionsstandorts in Cleveland, Ohio im zweiten Quartal 2015 und des Übergangs der Produktionsmitarbeiter an den Erwerber ist die HUGO BOSS Cleveland Inc. eine Subsidiärhaftung im Zusammenhang mit der Beendigung der Teilnahme am bestehenden Multi Employer Pension Fund eingegangen. Sollte der Erwerber vor Ablauf von fünf Jahren die Teilnahme am Pensionsplan beenden und die Ablösung für den Pensionsplan nicht entrichten können, muss die HUGO BOSS Cleveland Inc. als Verkäuferin gemäß den Regelungen des Employee Retirement Income Security Act in Höhe des versicherungsmathematisch ermittelten Barwerts der Verpflichtungen haften, jedoch maximal in Höhe von ca. 6,4 Mio. USD. Das Management hält den Eintritt des Haftungsfalls für nicht wahrscheinlich. Es wurden daher zum Bilanzstichtag keine Rückstellungen erfasst.

### 23| SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

#### OPERATING LEASING

Im Geschäftsjahr 2016 wurden für Operating-Leasing-Verhältnisse Mietaufwendungen in Höhe von 405.475 TEUR (2015: 364.914 TEUR) berücksichtigt. Der darin enthaltene umsatzabhängige Mietaufwand betrug 135.353 TEUR (2015: 104.292 TEUR).

Aus den Operating-Leasing-Verträgen werden in den Folgeperioden folgende Mindestleasingzahlungen fällig:

(in TEUR)				
2016	Fällig 2017	Fällig 2018 – 2021	Fällig nach 2021	GESAMT
Summe der künftigen Miet- und Leasingzahlungen (Operating Lease)	275.845	778.694	372.705	<b>1.427.244</b>
Sonstige Verpflichtungen	2.341	3.386	84	<b>5.811</b>
<b>GESAMT</b>	<b>278.186</b>	<b>782.080</b>	<b>372.789</b>	<b>1.433.055</b>
2015	Fällig 2016	Fällig 2017 – 2020	Fällig nach 2020	GESAMT
Summe der künftigen Miet- und Leasingzahlungen (Operating Lease)	254.638	776.587	377.872	<b>1.409.097</b>
Sonstige Verpflichtungen	2.170	4.128	124	<b>6.422</b>
<b>GESAMT</b>	<b>256.808</b>	<b>780.715</b>	<b>377.996</b>	<b>1.415.519</b>

Die Position „sonstige Verpflichtungen“ enthält hierbei sonstige Dienstleistungs- und Wartungsverträge.

Die wesentlichen Immobilienleasingverträge (Operating Leasing) für die Nutzung von Gebäuden und den dazugehörigen Grundstücken enthalten Kaufoptionen und teilweise Verlängerungsoptionen für die jeweilige Immobilie.

Aus Untermietverhältnissen hat der Konzern im Geschäftsjahr 2016 Einnahmen in Höhe von 163 TEUR (2015: 137 TEUR) erzielt. Die Summe der künftigen Mindestleasingzahlungen aus Untermietverhältnissen zum Abschlussstichtag 31. Dezember 2016, deren Erhalt aufgrund unkündbarer Mietverhältnisse erwartet wird, beträgt 161 TEUR (2015: 315 TEUR).

### FINANZIERUNGSLEASING

Der Nettobuchwert der Vermögenswerte zum 31. Dezember 2016 in Höhe von 8.632 TEUR (2015: 9.083 TEUR) wird in den Sachanlagen ausgewiesen. Darin enthalten sind IT-Server in Höhe von 1.140 TEUR (2015: 1.465 TEUR) und ein Lager mit dem zugehörigen Grundstück in Höhe von 7.493 TEUR (2015: 7.618 TEUR). Der Zinsaufwand und die Abschreibungen für das Geschäftsjahr 2016 beliefen sich auf 737 TEUR (2015: 193 TEUR).

(in TEUR)

	Fällig 2017	Fällig 2018 – 2021	Fällig nach 2021	GESAMT
<b>2016</b>				
Mindestleasingzahlungen	1.452	6.586	0	<b>8.037</b>
Erwartete zukünftige Zinszahlungen	32	69	0	<b>101</b>
<b>Barwert der Mindestleasingzahlungen</b>	<b>1.420</b>	<b>6.516</b>	<b>0</b>	<b>7.936</b>
	Fällig 2016	Fällig 2017 – 2020	Fällig nach 2020	GESAMT
2015				
Mindestleasingzahlungen	1.382	6.455	1.336	<b>9.173</b>
Erwartete zukünftige Zinszahlungen	36	96	2	<b>134</b>
<b>Barwert der Mindestleasingzahlungen</b>	<b>1.346</b>	<b>6.359</b>	<b>1.334</b>	<b>9.039</b>

Der Konzern hat Leasingverträge zur Anmietung von Einzelhandelsgeschäften, Büroflächen, Lagerflächen, Grundstücken sowie IT-Server abgeschlossen. Die Klassifizierung der Leasingverhältnisse von Mietverhältnissen für die vom Konzern betriebenen Einzelhandelsgeschäfte sowie für Büro- und Lagerflächen als Operating Leasing erfolgte dabei auf Basis der üblichen Grenzen zur Bestimmung des Anteils der Nutzungsdauer und des Barwerts der Mindestleasingzahlungen. Dabei wurde festgestellt, dass die mit dem Eigentum an diesen im Rahmen von Operating-Leasing-Verhältnissen angemieteten Flächen und Immobilien verbundenen maßgeblichen Chancen und Risiken bei den vermietenden Objektgesellschaften beziehungsweise bei den jeweiligen Leasinggebern verbleiben. Hingegen wurde im Rahmen der Leasingverträge für ein Lager und das zugehörige Grundstück in Midway, Georgia, USA sowie für IT-Server am Standort in Metzingen festgestellt, dass die wesentlichen Chancen und Risiken, die mit dem Eigentum verbunden sind, auf den Leasingnehmer übertragen werden. Diese Leasinggegenstände wurden folglich als Finanzierungsleasing klassifiziert.

## 24| ERLÄUTERUNGEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG

Die Kapitalflussrechnung des HUGO BOSS Konzerns zeigt anhand zahlungswirksamer Vorgänge die Veränderung der flüssigen Mittel im Laufe der Berichtsperiode. Gemäß IAS 7 werden die Zahlungsströme getrennt ausgewiesen nach Herkunft und Verwendung aus dem operativen Bereich sowie aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit. Die Mittelzu- und -abflüsse aus laufender Geschäftstätigkeit werden, ausgehend vom Jahresüberschuss des Konzerns, indirekt abgeleitet. Die Zahlungsströme aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit werden demgegenüber direkt aus Ein- und Auszahlungen ermittelt. Die Veränderungen der Bilanzpositionen, die in der Kapitalflussrechnung dargestellt werden, lassen sich aufgrund von Wechselkursumrechnungen nicht unmittelbar aus der Bilanz ableiten.

Für eine ausführliche Darstellung des in der Kapitalflussrechnung betrachteten Finanzmittelfonds wird auf das Kapitel „Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente“ verwiesen.

Nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge betreffen insbesondere unrealisierte Fremdwährungsgewinne und -verluste, ergebniswirksame Änderungen des Fair Values von derivativen Finanzinstrumenten sowie sonstige nicht zahlungswirksame Veränderungen der Finanzschulden.

## 25| SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Der Vorstand der HUGO BOSS AG führt das Unternehmen nach Regionen. Die HUGO BOSS Landesgesellschaften sind für den Vertrieb sämtlicher HUGO BOSS Produkte, die nicht als Lizenzprodukte von Dritten vertrieben werden, im jeweiligen regionalen Verantwortungsbereich zuständig. Die Geschäftsführer der Landesgesellschaften sind den jeweils zuständigen Regionaldirektoren unterstellt, die an den Vorstand der HUGO BOSS AG berichten. Diese Organisationsstruktur dient der direkten Umsetzung der Konzernziele unter Berücksichtigung der besonderen Marktgegebenheiten.

Die operativen Segmente gliedern sich demnach in die drei Regionen Europa inklusive Naher Osten und Afrika, Amerika und Asien/Pazifik, ergänzt um die Lizenzsparte. Den Regionen werden die entsprechenden Vertriebsgesellschaften des HUGO BOSS Konzerns zugeordnet, während über die Lizenzsparte das gesamte Lizenzgeschäft mit Dritten von HUGO BOSS abgegrenzt wird.

Der Hauptentscheidungsträger des HUGO BOSS Konzerns ist definiert als der Vorstand der HUGO BOSS AG.

Die Steuerung der regionalen Geschäftseinheiten orientiert sich am Wertschöpfungsbeitrag auf Konzernebene.

Die wichtigste Ergebnisgröße für die Steuerung und Ressourcenallokation durch den Vorstand ist das um Sondereffekte bereinigte EBITDA. Das Segmentergebnis ist somit definiert als EBITDA vor Sondereffekten der Vertriebsseinheiten zuzüglich der Rohertragsmarge der Beschaffungseinheiten sowie der gruppeninternen Lizenzumsätze.

Die Konzernfinanzierung (einschließlich Zinserträgen und -aufwendungen) sowie die Ertragsteuern werden konzerneinheitlich gesteuert und nicht den einzelnen Geschäftssegmenten zugeordnet.

Das Management der operativen Bestandsgrößen Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen liegt in der Verantwortung der Vertriebsregionen. Diese Posten werden regelmäßig dem Vorstand zur Verfügung gestellt. Die Segmentvermögensgegenstände enthalten somit lediglich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die Vorräte.

Verbindlichkeitenpositionen sind nicht Teil der internen Managementberichterstattung. Die Angabe von Segment-schulden entfällt somit.

Die in den Segmentinformationen angewendeten Bilanzierungsregeln stimmen mit denen des HUGO BOSS Konzerns, wie in den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden beschrieben, überein.

Der Vorstand überprüft regelmäßig bestimmte andere in der Gesamtergebnisrechnung erfasste Effekte, dazu gehören insbesondere Abschreibungen und Wertminderungen.

Ebenfalls werden die Investitionsausgaben regelmäßig an den Vorstand im Rahmen des internen Berichtswesens gemeldet und sind somit Bestandteil der Segmentberichterstattung.

Sämtliche nicht direkt den Vertriebsregionen oder dem Lizenzsegment zuordenbaren Aufwendungen sowie Vermögensgegenstände werden in den nachfolgenden Überleitungsrechnungen unter Corporate Units/Konsolidierung ausgewiesen. In der Corporate Unit werden alle unternehmensweiten Zentralfunktionen zusammengefasst. Die Bündelung der verbleibenden Aufwendungen der Beschaffungs-, Produktions-, Forschungs- und Entwicklungseinheiten stellt ein operatives Cost Center dar. Den Corporate Units werden keine operativen Erträge zugeordnet.

(in TEUR)

	Europa <sup>1</sup>	Amerika	Asien/Pazifik	Lizenzen	GESAMT berichtspflichtige Segmente
<b>2016</b>					
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>1.660.006</b>	<b>581.862</b>	<b>381.492</b>	<b>69.486</b>	<b>2.692.846</b>
<b>Segmentergebnis</b>	<b>518.628</b>	<b>133.192</b>	<b>79.528</b>	<b>59.162</b>	<b>790.510</b>
In % des Umsatzes	31,2	22,9	20,8	85,1	29,4
Segmentvermögen	245.669	202.729	86.980	23.700	559.078
Investitionen	58.352	31.206	19.157	0	108.715
Wertminderungen	-10.005	-14.649	-5.720	0	-30.374
Davon Sachanlagevermögen	-7.769	-14.461	-5.310	0	-27.540
Davon immaterielle Vermögenswerte	-2.236	-188	-410	0	-2.834
Abschreibungen	-50.257	-26.879	-25.401	0	-102.537
<b>2015</b>					
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>1.683.249</b>	<b>670.480</b>	<b>392.929</b>	<b>62.088</b>	<b>2.808.746</b>
<b>Segmentergebnis</b>	<b>535.382</b>	<b>187.443</b>	<b>99.963</b>	<b>51.634</b>	<b>874.422</b>
In % des Umsatzes	31,8	28,0	25,4	83,2	31,1
Segmentvermögen	258.285	239.598	115.246	18.404	631.533
Investitionen	65.989	46.089	41.879	0	153.957
Wertminderungen	-6.053	-6.255	-5.418	0	-17.726
Davon Sachanlagevermögen	-4.931	-6.224	-5.418	0	-16.573
Davon immaterielle Vermögenswerte	-1.122	-31	0	0	-1.153
Abschreibungen	-32.685	-25.079	-24.454	0	-82.218

<sup>1</sup> Inkl. Naher Osten/Afrika.



## ÜBERLEITUNGSRECHNUNGEN

### UMSATZ

(in TEUR)

	2016	2015
<b>Umsatz – berichtspflichtige Segmente</b>	<b>2.692.846</b>	<b>2.808.746</b>
Corporate Units	0	0
Konsolidierung	0	0
<b>GESAMT</b>	<b>2.692.846</b>	<b>2.808.746</b>

### ERGEBNIS DER BETRIEBLICHEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

(in TEUR)

	2016	2015
<b>Segmentergebnis – berichtspflichtige Segmente</b>	<b>790.510</b>	<b>874.422</b>
Abschreibungen – berichtspflichtige Segmente	-102.537	-82.218
Wertminderungen – berichtspflichtige Segmente	-30.374	-17.726
Sonstige betriebliche Aufwendungen/Erträge – berichtspflichtige Segmente	-53.029	-2.323
<b>Ergebnis der betrieblichen Geschäftstätigkeit – berichtspflichtige Segmente</b>	<b>604.570</b>	<b>772.155</b>
Corporate Units	-337.340	-329.120
Konsolidierung	-3.727	4.677
<b>Ergebnis der betrieblichen Geschäftstätigkeit HUGO BOSS Konzern</b>	<b>263.503</b>	<b>447.712</b>
<b>Zinsergebnis</b>	<b>-2.162</b>	<b>-5.901</b>
<b>Übrige Finanzpositionen</b>	<b>-5.705</b>	<b>-21.837</b>
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern HUGO BOSS Konzern</b>	<b>255.636</b>	<b>419.974</b>

### SEGMENTVERMÖGEN

(in TEUR)

	2016	2015
<b>Segmentvermögen – berichtspflichtige Segmente</b>	<b>559.078</b>	<b>631.533</b>
Corporate Units	237.069	167.590
Konsolidierung	0	0
Kurzfristige Ertragsteuerforderungen	42.617	21.124
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	28.339	29.017
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	96.302	104.582
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	83.490	81.409
Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte	0	487
<b>Kurzfristige Vermögenswerte HUGO BOSS Konzern</b>	<b>1.046.895</b>	<b>1.035.742</b>
Langfristige Vermögenswerte	751.727	764.603
<b>Aktiva, gesamt HUGO BOSS Konzern</b>	<b>1.798.622</b>	<b>1.800.345</b>

# 202

## INVESTITIONEN

(in TEUR)

	2016	2015
<b>Investitionen – berichtspflichtige Segmente</b>	<b>108.715</b>	<b>153.957</b>
Corporate Units	48.041	66.384
Konsolidierung	0	0
<b>GESAMT</b>	<b>156.756</b>	<b>220.341</b>

## WERTMINDERUNGEN/WERTAUFHOLUNGEN

(in TEUR)

	2016	2015
<b>Wertminderungen – berichtspflichtige Segmente</b>	<b>30.374</b>	<b>17.726</b>
Corporate Units	-15	0
Konsolidierung	0	0
<b>GESAMT</b>	<b>30.359</b>	<b>17.726</b>

## ABSCHREIBUNGEN

(in TEUR)

	2016	2015
<b>Abschreibungen – berichtspflichtige Segmente</b>	<b>102.537</b>	<b>82.218</b>
Corporate Units	36.283	42.155
Konsolidierung	0	0
<b>GESAMT</b>	<b>138.820</b>	<b>124.373</b>

## GEOGRAFISCHE INFORMATIONEN

(in TEUR)

	Umsatzerlöse mit Dritten		Langfristige Vermögenswerte	
	2016	2015	2016	2015
Deutschland	448.375	464.753	211.825	203.769
Andere europäische Märkte	1.211.631	1.218.510	210.414	218.314
USA	439.925	529.799	64.763	68.891
Andere Märkte Nord- und Lateinamerika	141.934	140.667	15.701	18.441
China	211.466	232.271	31.984	42.004
Andere asiatische Märkte	170.029	160.658	56.362	61.052
Lizenzen	69.486	62.088	15.001	15.014
<b>GESAMT</b>	<b>2.692.846</b>	<b>2.808.746</b>	<b>606.050</b>	<b>627.485</b>

## **26| ANGABE ÜBER BEZIEHUNGEN UND TRANSAKTIONEN MIT NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN**

Im Berichtszeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 sind folgende berichtspflichtige Geschäfte mit nahe-  
stehenden Personen und Unternehmen getätigt worden:

### **MUTTERUNTERNEHMEN**

Aufgrund der Veräußerung des gesamten Anteilsbesitzes bis zum 17. März 2015 stellten die Permira Holdings Limited, Guernsey sowie die Gesellschaften, die mit diesem Unternehmen verbunden sind, bereits zum 31. Dezember 2015 keine nahestehenden Personen und Unternehmen im Sinne des IAS 24 mehr dar. Mit der Permira Holdings Limited, Guernsey als ehemals oberstem Mutterunternehmen des HUGO BOSS Konzerns beziehungsweise mit Gesellschaften, die mit diesem Unternehmen verbunden sind, wurden im Vorjahr keine Rechtsgeschäfte getätigt.

### **NICHT KONSOLIDIERTE TOCHTERUNTERNEHMEN**

Im Geschäftsjahr 2016 wurden keine Transaktionen mit nicht konsolidierten Tochterunternehmen getätigt. Im Geschäftsjahr 2015 wurden mit nicht konsolidierten Tochterunternehmen Umsätze aus Lieferbeziehungen in Höhe von 575 TEUR erzielt, die zum 31. Dezember 2015 offene Forderungen in gleicher Höhe darstellten.

### **UNTERNEHMEN UNTER GEMEINSCHAFTLICHER FÜHRUNG**

Im Rahmen bestehender Immobilienleasingverträge wurden im Geschäftsjahr 2016 Mietzahlungen an Unternehmen unter gemeinschaftlicher Führung in Höhe von 11.693 TEUR (2015: 11.576 TEUR) geleistet. Aus diesen Geschäftsbeziehungen bestehen zum 31. Dezember 2016 keine offenen Verbindlichkeiten. In den Leasingverträgen sind Ankaufsrechte für die jeweilige Immobilie zum erwarteten Marktwert enthalten. Des Weiteren besteht eine Mietverlängerungsoption zu Marktkonditionen bei dem Vertrag mit der Distributionszentrum Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt HUGO BOSS Filderstadt KG. Die unkündbare Restlaufzeit der Leasingverträge beträgt 11 Jahre bei der GRETANA Grundstücks-Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt D 19 KG und 9 Jahre bei der Distributionszentrum Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt HUGO BOSS Filderstadt KG.

Des Weiteren besteht zwischen der Distributionszentrum Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt HUGO BOSS Filderstadt KG und der HUGO BOSS AG ein Baubetreuungsvertrag. Dieser umfasste bis zur Inbetriebnahme des Distributionszentrums für Liegware die Vorbereitung, Durchführung und Überwachung des Bauvorhabens inklusive der Erstellung des Bauantrages, Überprüfung der Rechnungsstellung sowie den Abschluss von Verträgen im Namen und für Rechnung der Distributionszentrum Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt HUGO BOSS Filderstadt KG. Nach Inbetriebnahme des Distributionszentrums wurde der Baubetreuungsvertrag erweitert. Hiermit wurde sichergestellt, dass im Zeitraum von 2015 bis 2024 bauliche und technische Anpassungen getätigt werden können. Im Geschäftsjahr 2016 erhielt die HUGO BOSS AG 10 TEUR für die weitere Baubetreuung (2015: 10 TEUR).

## **NAHESTEHENDE PERSONEN**

Nahestehende Personen umfassen die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats. Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sind auf den Seiten 206 bis 207 angegeben.

### **Vergütung für den Vorstand**

Der Aufwand für kurzfristig fällige Leistungen betrug 2016 insgesamt 2.387 TEUR (2015: 4.498 TEUR). Für die betriebliche Altersversorgung ist im Jahr 2016 ein Dienstzeitaufwand in Höhe von 1.360 TEUR (2015: 2.033 TEUR) angefallen. Für andere langfristig fällige Leistungen, die 2016 zu berücksichtigen waren, entstand ein Ertrag von 59 TEUR (2015: Aufwand von 564 TEUR). Für aktienbasierte Vergütung belief sich der Aufwand im Jahr 2016 auf 193 TEUR (2015: 0 TEUR). Aufwendungen aus Anlass der Beendigung von Arbeitsverhältnissen in Höhe von 10.610 TEUR wurden im Posten „Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge“ erfasst.

Die Gesamtvergütung der Mitglieder des Vorstands nach § 314 Abs. 1 Nr. 6 a) Satz 1 bis 4 HGB belief sich im Geschäftsjahr 2016 auf 3.613 TEUR (2015: 4.918 TEUR). Davon entfielen 2.261 TEUR auf die Grundvergütung inklusive Nebenleistungen (2015: 3.690 TEUR). Ein Betrag in Höhe von 113 TEUR (2015: 644 TEUR) entfällt auf den für das Geschäftsjahr 2016 vereinbarten „Short Term Incentive“ (STI), ein Betrag in Höhe von 13 TEUR entfällt auf eine einmalige Sondervergütung. Auf den Mehrjahresbonus für den Zeitraum 2014 bis 2016 entfallen insgesamt 167 TEUR (2015: 584 TEUR). Auf den LTI 2016-2018 entfällt ein Betrag in Höhe von 1.061 TEUR (2015: 0 TEUR), der sich für 20.998 im Jahr 2016 gewährte Bezugsrechte ergibt. Der STI 2016 sowie der Mehrjahresbonus 2014 bis 2016 werden im Geschäftsjahr 2017 innerhalb einer Woche nach Billigung des Konzernabschlusses 2016 durch den Aufsichtsrat zur Auszahlung kommen.

Im Geschäftsjahr 2016 hatte der Vorstand Anspruch auf eine Abschlagszahlung in Höhe von insgesamt 540 TEUR auf den Mehrjahresbonus für das Geschäftsjahr 2015–2017 (2015: 540 TEUR Abschlagszahlung auf den Mehrjahresbonus 2014–2016), dessen endgültige Bemessung sich nach der Zielerreichung für den Mehrjahreszeitraum 2015–2017 richtet. Diese Abschlagszahlung wurde mit dem die tatsächliche Zielerreichung übersteigenden Betrag der Vorauszahlung auf den Mehrjahresbonus 2013–2015 in Höhe von 429 TEUR verrechnet. Insgesamt belaufen sich die gewährten Abschlagszahlungen auf die Mehrjahresboni 2014–2016 und 2015–2017 zum Bilanzstichtag somit auf 1.080 TEUR (2015: 5.688 TEUR). Im Geschäftsjahr 2016 wurden Vorstandsmitgliedern darüber hinaus weder Kredite gewährt, noch wurden zugunsten dieser Personen Haftungsverhältnisse eingegangen.

Ehemalige Vorstandsmitglieder und deren Hinterbliebene erhielten im Jahr 2016 Gesamtbezüge in Höhe von 12.051 TEUR (2015: 245 TEUR). Darin enthalten sind Vergütungen aus Anlass der Beendigung von Arbeitsverhältnissen in Höhe von 11.741 TEUR. Die Abfindungen wurden um Vorauszahlungen der Vorjahre in Höhe von 3.360 TEUR gekürzt.

Für frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene bestehen Pensionsverpflichtungen in Höhe von 47.355 TEUR (2015: 26.525 TEUR). Das entsprechende Planvermögen in Form der Rückdeckungsversicherung beläuft sich auf 34.459 TEUR (2015: 17.982 TEUR).

### **Vergütung für den Aufsichtsrat**

Der Aufsichtsrat erhielt für seine Tätigkeit im Jahr 2015 Gesamtbezüge in Höhe von 2.015 TEUR. Für das Jahr 2016 betragen die Gesamtbezüge voraussichtlich 1.540 TEUR, darin enthalten ist ein variabler Anteil in Höhe von 785 TEUR (2015: 1.332 TEUR), der sich an der Höhe des voraussichtlichen Ergebnisses je Aktie im Konzernabschluss bemisst.

### Sonstige Angaben zu nahestehenden Personen

Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats halten insgesamt weniger als 1 % (2015: weniger als 1 %) der von der HUGO BOSS AG ausgegebenen Aktien.

Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats kaufen im Rahmen ihrer gewährten sonstigen zum Gehalt gehörenden Sachleistungen sowie für den persönlichen Bedarf bei HUGO BOSS ein. Darüber hinaus haben keine wesentlichen Transaktionen zwischen Gesellschaften des HUGO BOSS Konzerns und Personen in Schlüsselpositionen und deren nächsten Familienangehörigen stattgefunden.

## 27| EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2016 und der Freigabe der Veröffentlichung dieses Berichts am 7. März 2017 gab es keine nennenswerten gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, branchenbezogenen oder unternehmensspezifischen Veränderungen, die sich nach den Erwartungen des Managements maßgeblich auf die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens auswirken können.

## 28| CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Vorstand und Aufsichtsrat der HUGO BOSS AG haben im Dezember 2016 die nach § 161 AktG vorgeschriebene Erklärung abgegeben. Diese ist auf der Website der Gesellschaft den Aktionären dauerhaft zugänglich.

## 29| HONORAR DES KONZERNABSCHLUSSPRÜFERS

(in TEUR)

	2016	2015
Prüfungsleistungen	1.873	1.830
Davon Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	485	481
Andere Bestätigungsleistungen	177	143
Davon Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	114	50
Steuerberatungsleistungen	480	674
Davon Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	92	433
Sonstige Leistungen	5	69
Davon Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	1	59
<b>GESAMT</b>	<b>2.535</b>	<b>2.716</b>

## VORSTAND

### **MARK LANGER**

(seit 15. Januar 2010 Mitglied des Vorstands,  
seit 19. Mai 2016 Vorsitzender des Vorstands)  
Stuttgart, Deutschland

Vorsitzender des Vorstands

Vorstand für die Bereiche

Unternehmensstrategie und Kommunikation,  
Controlling, Finanzen, Innenrevision,  
Central Services, IT,  
Recht/Compliance, Personal,  
Globale Beschaffung und Produktion,  
Supply Chain Management

### **CLAUS-DIETRICH LAHRS**

(bis 29. Februar 2016)  
Stuttgart, Deutschland

Vorsitzender des Vorstands

Vorstand für die Bereiche

Vertrieb,  
Konzerneigener Einzelhandel,  
Kommunikation,  
Lizenzen

### **BERND HAKE**

(seit 1. März 2016)  
Eningen, Deutschland

Vorstand für die Bereiche

Konzerneigener Einzelhandel,  
Großhandel,  
Global Merchandising

### **INGO WILTS**

(seit 15. August 2016)  
Amsterdam, Niederlande

Vorstand für die Bereiche

Kreativmanagement,  
Markenmanagement,  
Lizenzmanagement,  
PR Fashion,  
Global Advertising

### **CHRISTOPH AUHAGEN**

(bis 22. April 2016)  
Stuttgart, Deutschland

Vorstand für die Bereiche

Kreativmanagement,  
Markenmanagement,  
Beschaffung und Produktion

## AUFSICHTSRAT

**MICHEL PERRAUDIN**  
Hergiswil, Schweiz

Managementberater  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

**ANTONIO SIMINA**  
Metzingen, Deutschland

Schneider/Betriebsratsvorsitzender  
HUGO BOSS AG,  
Metzingen, Deutschland  
Stellvertretender Vorsitzender  
des Aufsichtsrats  
Arbeitnehmervertreter

**TANJA SILVANA GRZESCH**  
Sonnenbühl, Deutschland

1. Bevollmächtigte und Kassiererin der  
IG-Metall-Geschäftsstelle Reutlingen-Tübingen,  
Reutlingen, Deutschland  
Arbeitnehmervertreterin

**ANITA KESSEL**  
Metzingen, Deutschland

Kaufmännische Angestellte  
HUGO BOSS AG,  
Metzingen, Deutschland  
Arbeitnehmervertreterin

**KIRSTEN KISTERMANN-CHRISTOPHE**  
Oberursel, Deutschland

Managing Director  
Société Générale S.A.,  
Frankfurt am Main, Deutschland

**FRIDOLIN KLUMPP**  
Caslano, Schweiz

Senior Vice President Global Human Resources  
HUGO BOSS AG,  
Metzingen, Deutschland  
Arbeitnehmervertreter

**GAETANO MARZOTTO**  
Mailand, Italien

Aufsichtsratsvorsitzender  
Gruppo Santa Margherita S.p.A.,  
Fossalta di Portogruaro, Italien

**LUCA MARZOTTO**  
Venedig, Italien

Vorstandsvorsitzender  
Zignago Holding S.p.A.,  
Fossalta di Portogruaro, Italien

**SINAN PISKIN**  
Metzingen, Deutschland

Kaufmännischer Angestellter  
HUGO BOSS AG,  
Metzingen, Deutschland  
Arbeitnehmervertreter

**AXEL SALZMANN**  
Großhansdorf, Deutschland

Chief Financial Officer  
Bilfinger SE (bis 30. September 2016),  
Mannheim, Deutschland  
Kite Holding Germany GmbH (ab 1. Oktober 2016)  
Düsseldorf, Deutschland

**MARTIN SAMBETH**  
(seit 1. August 2016)  
Tiefenbronn, Deutschland

Gewerkschaftssekretär  
IG-Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg,  
Stuttgart, Deutschland  
Arbeitnehmervertreter

**MONIKA LERSMACHER**  
(bis 31. Juli 2016)  
Kornwestheim, Deutschland

Gewerkschaftssekretärin  
IG-Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg,  
Stuttgart, Deutschland  
Arbeitnehmervertreterin

**HERMANN WALDEMER**  
Blitzingen, Schweiz

Berater

## WEITERE ANGABEN ZU DEN AUFSICHTSRATS- UND VORSTANDSMITGLIEDERN

Die Aufsichtsratsmitglieder der Gesellschaft sind gleichzeitig Mitglieder eines Organs folgender Gesellschaften:<sup>1</sup>

<b>Michel Perraudin</b>	ODLO Sports Holding AG <sup>2</sup>	Hünenberg, Schweiz
<b>Kirsten Kistermann-Christophe</b>	GSW Immobilien AG	Berlin, Deutschland
<b>Monika Lersmacher</b> (bis 31. Juli 2016)	Berthold Leibinger GmbH	Ditzingen, Deutschland
<b>Hermann Waldemer</b>	FCA US LLC (bis 30. Juni 2016)	Auburn Hills, MI, USA
<b>Gaetano Marzotto</b>	Zignago Holding S.p.A.	Fossalta di Portogruaro, Italien
	Santa Margherita S.p.A. <sup>2</sup>	Fossalta di Portogruaro, Italien
	Zignago Vetro S.p.A.	Fossalta di Portogruaro, Italien
	Alpitour S.p.A.	Turin, Italien
	Clouditaly Telecomunicazioni S.p.A.	Rom, Italien
	GGDB Holding S.p.A.	Mailand, Italien
	Tipo S.p.A.	Mailand, Italien
<b>Luca Marzotto</b>	Zignago Holding S.p.A.	Fossalta di Portogruaro, Italien
	Santa Margherita S.p.A. <sup>2</sup>	Fossalta di Portogruaro, Italien
	Centervue S.p.A.	Padova, Italien
	Cà del Bosco Srl – Società Agricola	Erbusco, Italien
	Vetri Speciali S.p.A.	Trient, Italien
	Zignago Vetro S.p.A.	Fossalta di Portogruaro, Italien
	Golden Goose S.p.A.	Mailand, Italien
	GGDB Holding S.p.A.	Mailand, Italien
	Telecom Italia S.p.A.	Mailand, Italien
Lumar Srl	Vicenza, Italien	
<b>Martin Sambeth</b> (seit 1. August 2016)	Schuler Pressen GmbH (bis 31. August 2016)	Göppingen, Deutschland
	Schuler AG (bis 30. September 2016)	Göppingen, Deutschland

<sup>1</sup> Nicht genannte Mitglieder haben keine Mandate in anderen Gesellschaften.

<sup>2</sup> Tätigkeit als Vorsitzender.

Der Vorstand der Gesellschaft ist gleichzeitig Mitglied eines Organs folgender Gesellschaft:<sup>1</sup>

<b>Claus-Dietrich Lahrs</b> (bis 29. Februar 2016)	Ravensburger AG	Ravensburg, Deutschland
---	-----------------	-------------------------

<sup>1</sup> Nicht genannte Mitglieder haben keine Mandate in anderen Gesellschaften.



## **OFFENLEGUNG**

Der Jahres- und Konzernabschluss der HUGO BOSS AG werden im Bundesanzeiger bekannt gemacht und auf der Internetseite von HUGO BOSS veröffentlicht.

Metzingen, den 7. März 2017

HUGO BOSS AG  
Der Vorstand

**Mark Langer**  
**Bernd Hake**  
**Ingo Wilts**

## VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht, der mit dem Lagebericht der HUGO BOSS AG zusammengefasst ist, der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des HUGO BOSS Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Metzingen, den 7. März 2017

HUGO BOSS AG  
Der Vorstand

**Mark Langer**  
**Bernd Hake**  
**Ingo Wilts**

## BESTÄTIGUNGSVERMERK DES ABSCHLUSSPRÜFERS

Zu dem Konzernabschluss und dem Konzernlagebericht, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst ist, haben wir folgenden Bestätigungsvermerk erteilt:

"Wir haben den von der HUGO BOSS AG, Metzingen aufgestellten Konzernabschluss - bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst wurde, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar."

Stuttgart, 7. März 2017

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Matischiok  
Wirtschaftsprüfer



Biller  
Wirtschaftsprüferin