

# GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND KONZERNSTRUKTUR

Führendes globales  
Mode- und Lifestyle-  
Unternehmen im  
Premiumbereich

Portfoliostrategie mit  
zwei unverwechselbaren  
Marken – BOSS und  
HUGO

Starke globale Präsenz mit  
>8.000 Verkaufspunkten  
und >70 digitalen Märkten

## Geschäftstätigkeit

### HUGO BOSS IM ÜBERBLICK

**4,3**

Umsatz (Mrd. EUR)

**>18.500**Mitarbeiter<sup>1</sup>**129**

Länder

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

HUGO BOSS, mit Hauptsitz in Metzingen (Deutschland), ist ein führendes **globales Fashion- und Lifestyle-Unternehmen** im Premiumsegment, das ein umfassendes Angebot hochwertiger Damen- und Herrenbekleidung, Schuhe und Accessoires bietet. Das Unternehmen verfolgt eine Portfoliostrategie bestehend aus aktuell zwei weltweit bekannten Marken – **BOSS** und **HUGO**. Beide Marken zeichnen sich durch individuelle Attribute wie Design und Passform aus und heben sich dadurch klar voneinander ab. Gleichzeitig teilen sie den gleichermaßen hohen Anspruch an Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit und stellen sicher, dass Konsumenten für jeden Anlass perfekt ausgestattet sind. Unsere **„CLAIM 5“-Strategie** ist eng mit unserer Vision verknüpft, die weltweit führende technologiegesteuerte Modeplattform im Premiumbereich zu sein. Gleichzeitig verfolgen wir das Ziel, die Markenrelevanz deutlich zu steigern und unsere Marktanteile weiter auszubauen. Im Geschäftsjahr 2024 erzielte HUGO BOSS einen Umsatz von 4,3 Mrd. EUR (2023: 4,2 Mrd. EUR).

> Konzernstrategie

## PORTFOLIOSTRATEGIE VON HUGO BOSS



Mit **BOSS** sprechen wir Konsumenten an, die ein selbstbestimmtes Leben führen, eine klare Haltung zeigen und ihre Ambitionen zielstrebig verfolgen – getreu dem Motto: „**Be your own BOSS**“. Als 24/7-Lifestyle-Marke bietet BOSS Konsumenten das perfekte Outfit für jede Gelegenheit – vom Büro über formelle Anlässe bis hin zu Freizeit und Sport. Mit vier klar voneinander unterscheidbaren Markenlinien deckt BOSS dabei sämtliche Trageanlässe ab. Die größte Markenlinie, BOSS Black, setzt auf modernes Tailoring sowie Smart Casualwear für Damen und Herren. Daneben bietet die exklusive Markenlinie BOSS Camel, die 2022 für Herren eingeführt wurde, hochwertige Handwerkskunst. Casualwear-Produkte werden hauptsächlich unter der Markenlinie BOSS Orange angeboten, während BOSS Green einen starken Fokus auf Sportswear legt und Kunden für einen aktiven Lebensstil ausstattet. Die weitere Stärkung des Casualwear-Angebots, das BOSS in den vergangenen Jahren sukzessive ausgebaut hat, bleibt ein wichtiger Schwerpunkt, um vor allem neue, jüngere Kundengruppen anzusprechen. Gleichzeitig streben wir mit BOSS danach, unsere führende Position im Bereich der Formalwear zu festigen, indem wir Innovationen in diesem Segment vorantreiben und ein überzeugendes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten.

**HUGO** adressiert Konsumenten, für die der Kleidungsstil Ausdruck der individuellen Persönlichkeit ist – ganz nach dem Motto „**HUGO your way**“. HUGO setzt auf ein breites Sortiment an kommerziellen und modernen Produkten, die den authentischen und unkonventionellen Stil der Marke widerspiegeln und jederzeit für einen modebewussten Auftritt sorgen. In diesem Zusammenhang hat HUGO Anfang 2024 seine neue Markenlinie HUGO Blue eingeführt, die darauf abzielt, das Potenzial im Bereich Denimwear voll auszuschöpfen.

> Konzernstrategie, „Product is Key“

Neben einem breiten Produktangebot innerhalb der **saisonalen BOSS und HUGO Kollektionen** sollen inspirierende Kapselkollektionen und Kollaborationen mit bekannten Marken und Persönlichkeiten die Relevanz beider Marken weiter steigern. Damit wollen wir in erster Linie jüngere Zielgruppen, allen voran Millennials bei BOSS und die Gen Z bei HUGO, ansprechen. Um die Markenbegehrlichkeit und die Bindung zu unseren Kunden zu stärken, verfolgen wir zwei klar unterscheidbare **Marketingstrategien** mit besonderem Fokus auf soziale Medien. Dabei setzen wir sowohl auf globale Kampagnen mit Starbesetzung als auch auf aufsehenerregende Markenevents. > Konzernstrategie, „Boost Brands“, „Product is Key“

Das **Design und die Entwicklung** unserer Kollektionen finden überwiegend in der Konzernzentrale in Metzingen (Deutschland) statt, während die Entwicklungszentren in Coldrerio (Schweiz) und Morrovalle (Italien) für ausgewählte Produktgruppen verantwortlich sind. Darüber hinaus haben wir **Lizenzen** für die Entwicklung und den Vertrieb von Produkten wie Düften, Brillen, Uhren und Kindermode vergeben. Um die Markteinführungszeit und den Produktentwicklungsprozess zu verkürzen, setzen wir bereits heute überwiegend auf eine digitale Produktentwicklung. > **Produktentwicklung und -innovation**

HUGO BOSS fertigte im Geschäftsjahr 2024 insgesamt 20 % seines Beschaffungsvolumens in eigenen Werken (2023: 17 %). Unsere **fünf eigenen Produktionsstandorte** liegen allesamt in Europa, wobei Izmir (Türkei) den mit Abstand größten Standort darstellt. Im Jahr 2024 wurden 80 % des Beschaffungsvolumens von **externen Zulieferern** in Lohnfertigung hergestellt oder als **Handelsware** bezogen (2023: 83 %). Die Partnerbetriebe sind dabei überwiegend in Asien und Europa angesiedelt. > **Business Operations**, > **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette**

Unser Ziel ist es, unseren Kunden ein **nahtloses Markenerlebnis über sämtliche Kundenkontaktpunkte** hinweg zu bieten, das den stationären Einzelhandel, den stationären Großhandel und die digitalen Kanäle umfasst. Insgesamt können Konsumenten BOSS und HUGO Produkte an mehr als 8.000 stationären Verkaufspunkten weltweit erleben und erwerben (2023: rund 7.800). Gleichzeitig können Kunden in 74 Märkten unsere Produkte online über hugoboss.com kaufen (2023: 73 Märkte). > **Konzernstrategie, „Drive Omnichannel“**, > **Kundenkontaktpunkte**

Das Produktangebot von BOSS und HUGO wird in insgesamt **129 Ländern** vertrieben (2023: 131 Länder). Unsere Vertriebsaktivitäten gliedern sich dabei in **drei Absatzregionen**. EMEA (Europa inkl. Naher Osten und Afrika) stellte mit einem Anteil von 61 % auch im Jahr 2024 die mit Abstand umsatzstärkste Region dar (2023: 61 %). Amerika und Asien/Pazifik trugen zuletzt 24 % beziehungsweise 13 % zum Konzernumsatz bei (2023: 23 % und 14 %). 3 % des Konzernumsatzes entfielen auf das Lizenzgeschäft (2023: 2 %). > **Ertragslage, Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

Bei der Umsetzung unserer Vision, die weltweit führende technologiegesteuerte Modeplattform im Premiumbereich zu sein, spielt die Digitalisierung eine Schlüsselrolle. Ganz im Einklang mit unserem strategischen Claim „Lead in Digital“ treiben wir die **Digitalisierung unserer Geschäftsaktivitäten** konsequent voran und nutzen die Möglichkeiten künstlicher Intelligenz entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Der **HUGO BOSS Digital Campus** bildet das Herzstück unserer digitalen Aktivitäten und zielt darauf ab, unsere digitalen Analysefähigkeiten weiter auszubauen, unsere globalen Onlineaktivitäten zu stärken und wertvolle Erkenntnisse und Effizienzsteigerungen entlang unserer Wertschöpfungskette zu erzielen. In diesem Zusammenhang treiben wir zudem unsere Digital-TWIN-Initiative voran, eine technologiegesteuerte Business-Operations-Plattform, die Flexibilität und Transparenz in unserer Lieferkette weiter erhöhen soll. > **Konzernstrategie, „Lead in Digital“**, > **„Organize for Growth“**, > **Business Operations**

Bei HUGO BOSS setzen wir uns für den Schutz unseres Planeten und eine lebenswerte Zukunft für kommende Generationen ein. **Nachhaltigkeit** ist ein Anliegen, das für die unternehmerische Verantwortung und die laufende Geschäftstätigkeit des Unternehmens von zentraler Bedeutung ist. Unsere Nachhaltigkeitsstrategie zielt darauf ab, einen wichtigen Beitrag zu einem Planeten frei von Abfall und Verschmutzung zu leisten. Gleichzeitig wollen wir eine hohe Qualität und Langlebigkeit unserer Produkte gewährleisten und dabei sicherstellen, dass diese sozial und ökologisch verantwortungsvoll produziert werden. Unsere **ambitionierten Nachhaltigkeitsziele** sind daher integraler Bestandteil unserer Geschäftstätigkeit und fest in „CLAIM 5“ verankert. Dabei stellen wir den Kunden und seine hohen Erwartungen in Bezug auf Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt unseres Handelns. > **Konzernstrategie, „Sustainable Throughout“**, > **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung**

Unser Ziel ist es, mit den besten Talenten der Branche zusammenzuarbeiten. Um unsere Position als einer der **attraktivsten Arbeitgeber der Modeindustrie** zu sichern, setzt unser Human-Resources-(HR-) Management auf gezielte Maßnahmen zur Gewinnung und Entwicklung von Talenten sowie deren langfristige Bindung an das Unternehmen. Gleichzeitig sind wir überzeugt, dass die Leidenschaft und das Engagement unserer mehr als 18.500 Mitarbeiter weltweit entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung unserer „CLAIM 5“-Strategie sind (2023: rund 19.000). Ein starkes Bekenntnis zur Stärkung unserer Mitarbeiter und Teams ist daher fest in unserer Strategie verankert, geleitet von unseren fünf HUGO BOSS Werten **Unternehmergeist, Verantwortung, Teammentalität, Einfachheit & Qualität sowie jugendlicher Spirit**. > **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Eigene Belegschaft**

## Konzernstruktur

Alle wichtigen Leitungsfunktionen sind in unserer Konzernzentrale in Metzingen gebündelt. Die Steuerung des Konzerns obliegt der **Muttergesellschaft** HUGO BOSS AG, die als deutsche Aktiengesellschaft über eine duale Führungs- und Kontrollstruktur verfügt. Der Vorstand trägt die Verantwortung für die Steuerung des Konzerns sowie die erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Die Geschäftsführung des Vorstands wird wiederum vom Aufsichtsrat überwacht, der dem Vorstand auch beratend zur Seite steht. Neben der HUGO BOSS AG setzt sich der Konzern aus **60 konsolidierten Tochtergesellschaften** zusammen, die die Verantwortung für die lokalen Geschäftstätigkeiten tragen. Hierbei sind 39 Tochtergesellschaften als Vertriebsgesellschaften organisiert, und vier als Produktionsgesellschaften. > **Konzernanhang, Konsolidierungskreis**

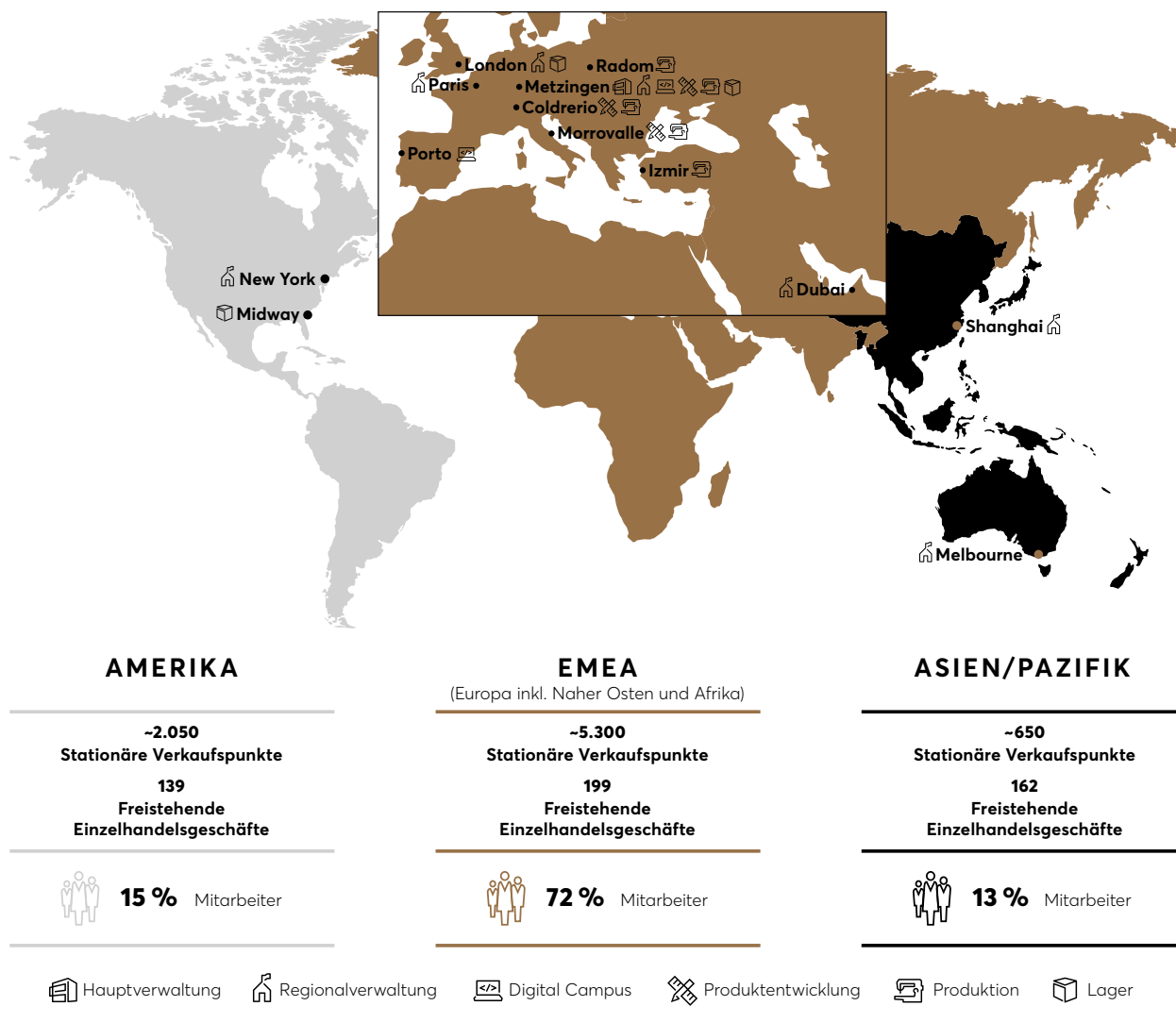
HUGO BOSS ist **regional strukturiert**, wobei die Regionen EMEA, Amerika und Asien/Pazifik sowie das Lizenzgeschäft unsere Geschäftssegmente bilden.

### HUGO BOSS KONZERNSTRUKTUR

Vorstand				
Zentralbereiche	Brand Management/Business Units		IT	
	Business Operations		Logistik	
	Business Planning & Analysis/Risikomanagement		Marketing	
	Design/Creative Management		Omnichannel	
	Finanzen/Steuern		Personal	
	Gebäudemanagement & Einkauf		Recht/Compliance	
	Innenrevision		Unternehmenskommunikation	
	Investor Relations		Unternehmensstrategie	
Geschäftssegmente	EMEA	Amerika	Asien/Pazifik	Lizenzen
Hubs (Einzelmärkte)	Nordeuropa	Amerika (USA/ Kanada/ Lateinamerika)	China	Südostasien/ Pazifik
	Zentral-/Osteuropa			
	Westeuropa			
	Emerging Markets			

Die in den **Zentralbereichen** der HUGO BOSS AG angesiedelten Funktionen decken alle relevanten Teile der Wertschöpfungskette ab, insbesondere das Design- und Kreativmanagement, die Produktentwicklung, Produktion und Beschaffung sowie die Distribution unserer Kollektionen in die Märkte. Die Ausgestaltung und erfolgreiche Umsetzung unserer „CLAIM 5“-Strategie erfolgt marktindividuell, um eine starke Kundenorientierung sicherzustellen und dynamisch auf marktspezifische Entwicklungen reagieren zu können. Die einzelnen Märkte sind dabei in **Hubs** zusammengefasst, wobei das lokale Management direkt an den Chief Sales Officer (CSO) berichtet. Dies soll eine enge Abstimmung mit den Zentralfunktionen und kurze Entscheidungswege gewährleisten. Außerdem sind in den Hub-Organisationen und in den Zentralbereichen bestimmte Funktionen marktübergreifend gebündelt, um spezialisierte Kompetenzen möglichst effektiv zu nutzen und Kostensynergien zu erzielen.

#### HAUPTSTANDORTE/WELTWEITE MARKTPRÄSENZ



# KONZERNSTRATEGIE

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

**Steigerung der Relevanz von BOSS und HUGO als wichtigste Priorität**

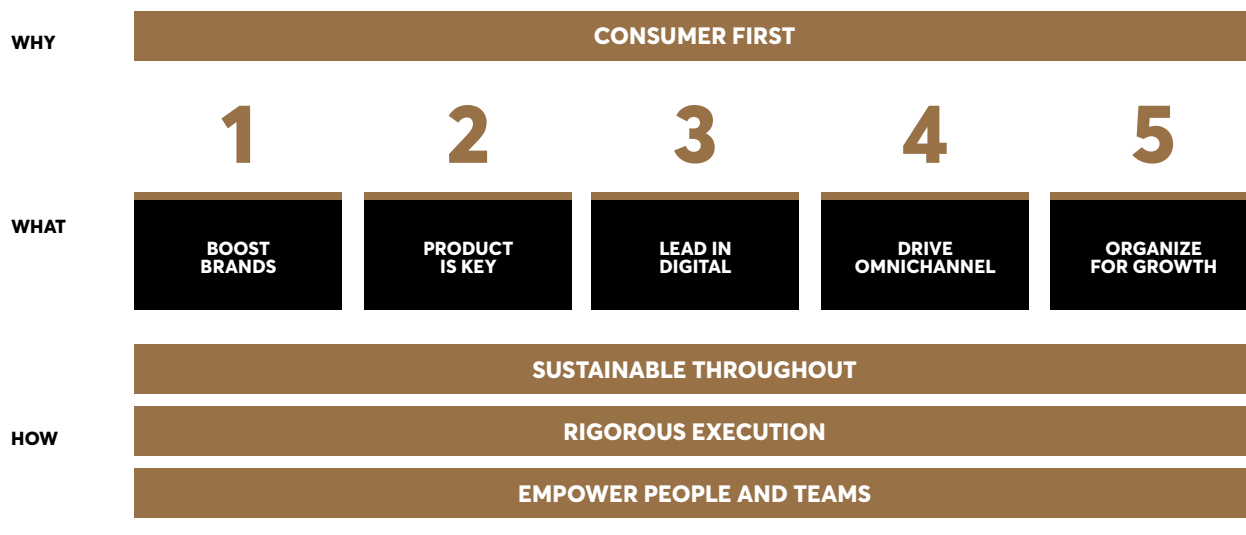
**Überdurchschnittliches Wachstum nach mehr als drei Jahren erfolgreicher Umsetzung der „CLAIM 5“-Strategie**

HUGO BOSS sieht in der sich schnell wandelnden Welt erhebliche **unternehmerische Chancen** und ist fest entschlossen, diese voll auszuschöpfen. Mit unseren beiden unverwechselbaren Marken BOSS und HUGO und deren umfangreichem Angebot an Premiumbekleidung, Schuhen und Accessoires sind wir bestens positioniert, um vor allem von einer global wachsenden Mittel- und Oberschicht zu profitieren. Um den hohen Anforderungen dieser Konsumentengruppen bestmöglich gerecht zu werden, wollen wir die **Relevanz von BOSS und HUGO** durch spannende Markeninitiativen, Produkte mit hervorragendem Preis-Leistungs-Verhältnis und ein nahtloses Kundenerlebnis über alle Kontaktpunkte hinweg weiter steigern. In diesem Zusammenhang wollen wir das große Potenzial der Digitalisierung voll ausschöpfen, die operative Effizienz und Effektivität weiter steigern und gleichzeitig einen konsequenten Fokus auf Nachhaltigkeit legen.

## Wachstumsstrategie „CLAIM 5“

Unsere im August 2021 eingeführte **Wachstumsstrategie „CLAIM 5“** zielt darauf ab, die Relevanz unserer Marken nachhaltig zu erhöhen, überproportionales Umsatzwachstum zu erzielen und so die Marktanteile von BOSS und HUGO bis 2025 deutlich auszubauen. Im Mittelpunkt der Strategie steht unsere Vision, die **weltweit führende technologiegesteuerte Modeplattform im Premiumbereich** zu sein, was unser Engagement für Digitalisierung, Innovation und Kundenorientierung widerspiegelt. Indem wir die Konsumenten in den Mittelpunkt unseres Handelns stellen, wollen wir sie zu echten Fans von BOSS und HUGO machen und somit langfristig an uns binden. „CLAIM 5“ basiert auf **fünf strategischen Säulen**: „Boost Brands“, „Product is Key“, „Lead in Digital“, „Drive Omnichannel“ und „Organize for Growth“. Hinzu kommen ein deutliches Bekenntnis zu Nachhaltigkeit, ein klarer Umsetzungsplan sowie die Stärkung von Mitarbeitern und Teams.

## „CLAIM 5“-STRATEGIE



Nach mehr als drei Jahren erfolgreicher Umsetzung von „CLAIM 5“ hat HUGO BOSS **bei allen fünf strategischen Prioritäten signifikante Fortschritte** erzielt. Insbesondere hat sich die Dynamik von BOSS und HUGO spürbar beschleunigt, was sich in **Rekordumsätzen in drei aufeinanderfolgenden Jahren** und Marktanteilsgewinnen weltweit widerspiegelt. So erzielte HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2024 einen Umsatz von 4,3 Mrd. EUR. Gleichzeitig haben wir seit der Einführung von „CLAIM 5“ eine **robuste organisatorische und operative Plattform** geschaffen, die ein starkes Fundament für nachhaltiges und profitables Wachstum bildet. Diese Plattform ermöglicht es uns, unsere operative Umsetzung weiter zu stärken, die Effektivität zu erhöhen und deutliche Effizienzsteigerungen über sämtliche Geschäftsaktivitäten hinweg zu realisieren. So haben wir mit „CLAIM 5“ erfolgreich die Weichen gestellt, um unsere finanzielle Ambition von 5 Mrd. EUR Umsatz und einer EBIT-Marge von mindestens 12 % zu erzielen.

Im **abschließenden Jahr unserer „CLAIM 5“-Strategie** bleiben wir fest entschlossen, weitere Fortschritte entlang unserer fünf strategischen Prioritäten zu erzielen und globale Wachstumschancen zu nutzen. In diesem Zusammenhang werden wir weiterhin in wichtige strategische Initiativen investieren, um unsere Marken weiter zu stärken und die Bindung der Kunden zu BOSS und HUGO zu erhöhen. Gleichzeitig konzentrieren wir uns darauf, unsere starke operative Plattform weiter auszuschöpfen und die Kosteneffizienz durch ein konsequentes Management der operativen Aufwendungen weiter zu steigern. Dieser ausgewogene Ansatz ist entscheidend, um im Geschäftsjahr 2025 und darüber hinaus robuste Profitabilitätsverbesserungen zu erzielen und damit den **langfristigen Erfolg von HUGO BOSS** zu sichern. Weitere Einzelheiten zu unseren **Zielen für das Geschäftsjahr 2025** können dem Kapitel „Prognosebericht“ entnommen werden. [> Prognosebericht](#)

## CLAIM 1 – Boost Brands

Wir verfolgen eine **Zweimarkenstrategie** mit dem Ziel, die Relevanz und Wahrnehmung unserer Marken spürbar zu erhöhen. Im Jahr 2022 haben wir die Markenauftritte von BOSS und HUGO im Zuge unseres **Branding Refreshs** umfassend erneuert. Mit einem deutlich selbstbewussteren, jüngeren und emotionaleren Auftritt hat die Dynamik von BOSS und HUGO spürbar zugenommen und in den vergangenen Jahren zu starken Wachstumsraten geführt. Aufbauend auf dieser wiedergewonnenen Markenstärke werden wir die Bindung zu unseren Konsumenten weiter vertiefen, indem wir uns auf die Interaktion und Kundenloyalität fokussieren.

Um die Konsumenten über alle Kontaktpunkte hinweg zu erreichen und mit ihnen zu interagieren, investieren wir auch weiterhin in Marketing und markenbildende Maßnahmen. Mit unseren 360-Grad-Markenkampagnen, inspirierenden Kooperationen, einzigartigen Markenevents und aufregendem Storytelling rund um unsere Produkte folgt unsere **Marketingstrategie** einem klaren Digital-First-Ansatz. Zu den Highlights im Jahr 2024 gehörten die globalen Kampagnen für BOSS und HUGO sowie der Auftakt einer mehrjährigen strategischen Partnerschaft zwischen BOSS und der globalen Fußballikone David Beckham. Gleichzeitig haben BOSS und HUGO einzigartige Markenevents veranstaltet – so sorgte BOSS im Rahmen der Mailänder Fashion Week für Aufmerksamkeit, während HUGO mit der Formel 1 in Miami kooperierte. Seit der Einführung von „CLAIM 5“ investieren wir jährlich zwischen 7% und 8% des Konzernumsatzes in Marketing (2024: 7,2%). Insgesamt führten unsere zahlreichen Marketinginitiativen zu starker globaler Aufmerksamkeit in den sozialen Medien und darüber hinaus – einschließlich eines Follower-Anstiegs von mehr als 10 Millionen auf sämtlichen Plattformen in den letzten Jahren – und unterstützten gleichzeitig unsere Umsatzentwicklung.

## CLAIM 2 – Product is Key

Unsere Produkte stehen im Mittelpunkt all unserer Geschäftsaktivitäten. Im Rahmen von „CLAIM 5“ haben wir BOSS und HUGO erfolgreich als **24/7-Lifestyle-Marken** positioniert. Damit stellen wir sicher, dass Kunden für jede Gelegenheit perfekt gekleidet sind. Um die Relevanz unserer beiden Marken weiter zu erhöhen, ergänzen wir unsere Hauptkollektionen durch **verschiedenste Kapselkollektionen** und **aufsehenerregende Kooperationen**, wie etwa unsere strategische Partnerschaft mit David Beckham. Wir sind fest entschlossen, unser **hervorragendes Preis-Leistungs-Verhältnis** konsequent beizubehalten. Durch die Gewährleistung von Premiumqualität und einem hohen Maß an Innovation und Nachhaltigkeit wollen wir die Positionierung von BOSS und HUGO in den Premium- und erschwinglichen Luxussegmenten des globalen Modemarktes weiter stärken. > **Produktentwicklung und -innovation**

Ganz im Einklang mit dem 24/7-Lifestyle-Image beider Marken sind wir bestrebt, unser Wachstumspotenzial über sämtliche Trageanlässe hinweg zu nutzen. Das volle Potenzial unseres **Casualwear**-Geschäfts auszuschöpfen, das rund 50% des Konzernumsatzes ausmacht, bleibt ein wichtiger Schwerpunkt, während wir die Grenzen zwischen Casualwear und Formalwear weiter auflösen. So ist es HUGO BOSS in den vergangenen Jahren gelungen, die Lücke zwischen **Tailoring und Sportswear** nahtlos zu schließen. Gleichzeitig werden wir unser wichtiges **Formalwear**-Geschäft, das rund 25% zum Konzernumsatz beisteuert, weiter stärken, da Tailoring fest in der DNA unseres Unternehmens verankert ist. Mit einer modernen Interpretation und innovativen Produktlösungen bietet Formalwear auch in Zukunft großes Potenzial. Abgerundet wird unser Sortiment durch ein umfangreiches Angebot an **Schuhen und Accessoires** sowie weiteren Artikeln wie Bodywear und Hosiery, die insgesamt ebenfalls rund 25% zum Konzernumsatz beitragen. Das **Lizenzgeschäft** vervollständigt unser 24/7-Lifestyle-Angebot mit Produkten wie Düften, Brillen und Uhren.



## CLAIM 3 – Lead in Digital

Die Digitalisierung ist eine zentrale Voraussetzung, um unsere Vision, die weltweit führende technologiegesteuerte Modeplattform im Premiumbereich zu sein, erfolgreich umzusetzen. Wesentlicher Bestandteil unserer Konzernstrategie ist daher unser klares Bekenntnis zur weiteren **Digitalisierung der unternehmerischen Aktivitäten** entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Seit der Einführung von „CLAIM 5“ haben wir große Fortschritte bei der Digitalisierung wichtiger Geschäftsprozesse und der Nutzung von künstlicher Intelligenz erzielt – vom Erkennen wichtiger Trends über die digitale Produktentwicklung bis hin zu digitalen Showrooms – und gleichzeitig unser Onlinegeschäft auf die nächste Ebene gehoben. Insbesondere die fortschreitende Digitalisierung unserer Produktentwicklung ist von hoher strategischer Relevanz. In diesem Zusammenhang haben wir uns das Ziel gesetzt, bis 2025 mehr als 90 % unserer Produkte digital zu entwickeln (2024: rund 65 %). > **Produktentwicklung und -innovation**

Der **HUGO BOSS Digital Campus**, der sich über zwei Standorte in Metzingen (Deutschland) und Porto (Portugal) erstreckt, ist das Herzstück unserer digitalen Aktivitäten. Als Co-Working-Plattform erweitert er die digitalen Kompetenzen unseres Unternehmens spürbar und zielt darauf ab, das Kundenerlebnis durch die systematische Nutzung von Daten auf das nächste Level zu bringen. Der Digital Campus legt einen klaren Schwerpunkt auf die Stärkung unseres globalen Onlinegeschäfts, insbesondere im Hinblick auf unser Online-Flagship hugoboss.com und die dazugehörige Kunden-App. Durch die Förderung der Datennutzung wollen wir eine noch engere Beziehung zu unseren Kunden aufbauen und gleichzeitig wertvolle Erkenntnisse und Effizienzsteigerungen entlang der Wertschöpfungskette erzielen. Gleichzeitig verknüpfen wir den digitalen und den physischen Einzelhandel noch enger, um Konsumenten ein erstklassiges Omnichannel-Erlebnis zu bieten.

## CLAIM 4 – Drive Omnichannel

Seit der Einführung von „CLAIM 5“ haben wir erhebliche Fortschritte erzielt, die wiedergewonnene Markenstärke auf sämtliche Kundenkontaktpunkte zu übertragen und den Kunden ein erstklassiges Omnichannel-Erlebnis zu bieten. In diesem Zusammenhang macht sich das Unternehmen seinen hochwertigen Vertriebskanalmix auf globaler Ebene zunutze und gewährleistet ein **nahtloses Markenerlebnis über alle Kundenkontaktpunkte** hinweg.

Mit einem Umsatzanteil von mehr als 50 % ist der **stationäre Einzelhandel** für HUGO BOSS der mit Abstand umsatzstärkste Vertriebskanal. Im Rahmen von „CLAIM 5“ will das Unternehmen im stationären Einzelhandel Produktivitätssteigerungen von mindestens 3 % pro Jahr erzielen. Zwischen 2021 und 2024 haben wir diesbezüglich signifikante Fortschritte erzielt und ein durchschnittliches Wachstum von 7 % pro Jahr verzeichnet, unterstützt durch die fortlaufende Optimierung, Modernisierung und selektive Ausweitung unserer globalen Einzelhandelspräsenz. Entscheidend für diesen Fortschritt waren der weltweite Rollout der neuesten BOSS und HUGO Storekonzepte sowie die Einführung aufregender Pop-up-Konzepte, die unsere physischen Stores in echte Erlebnisorte verwandeln.

Gleichzeitig trägt der **stationäre Großhandel** rund 25 % zum Konzernumsatz bei. Seit der Einführung von „CLAIM 5“ konnten wir die Sichtbarkeit und Präsenz unserer beiden Marken in wichtigen europäischen und US-amerikanischen Department Stores erfolgreich steigern. In diesem Vertriebskanal nutzen wir das Potenzial sämtlicher Markenlinien von BOSS und HUGO, um ein echtes 24/7-Markenerlebnis zu bieten. Darüber hinaus stärken wir unser globales Franchisegeschäft, insbesondere in aufstrebenden Märkten. Seit der Einführung von „CLAIM 5“ haben wir weltweit rund 200 zusätzliche Vollpreis-Franchisestores eröffnet. Folglich belief sich die Anzahl der Franchisestores zum Ende des Geschäftsjahres 2024 auf nahezu 400.

Die **digitalen Umsätze** belaufen sich auf 20 % des Konzernumsatzes. Die weitere Optimierung und Ausweitung unserer globalen digitalen Präsenz bleibt entscheidend für die erfolgreiche Fortsetzung unseres digitalen Wachstumskurses. Gleichzeitig sind wir bestrebt, das digitale Einkaufserlebnis kontinuierlich zu verbessern und weitere Marktanteile zu gewinnen. In diesem Zusammenhang war die Einführung von HUGO BOSS XP, unserem innovativen Loyalty-Programm, das die Bindung zu unseren Kunden im digitalen Bereich weiter stärken soll, ein wichtiger Meilenstein im Jahr 2024. Das Programm wurde zunächst im Vereinigten Königreich, Deutschland und Frankreich eingeführt und soll in den kommenden Jahren auf weitere Märkte ausgeweitet werden. > [Kundenkontaktpunkte](#)

## CLAIM 5 – Organize for Growth

Um den langfristigen Erfolg von HUGO BOSS zu sichern, transformieren wir unsere gesamte Organisation zu einer Plattform für **Schnelligkeit und Wachstum**. Seit der Einführung von „CLAIM 5“ haben wir unser Geschäftsmodell erfolgreich auf einen Plattformansatz umgestellt. In diesem Zuge haben wir eine schlanke, markengeführte Organisationsstruktur implementiert, die eine konsequente Umsetzung der Strategie auf globaler Ebene ermöglicht.

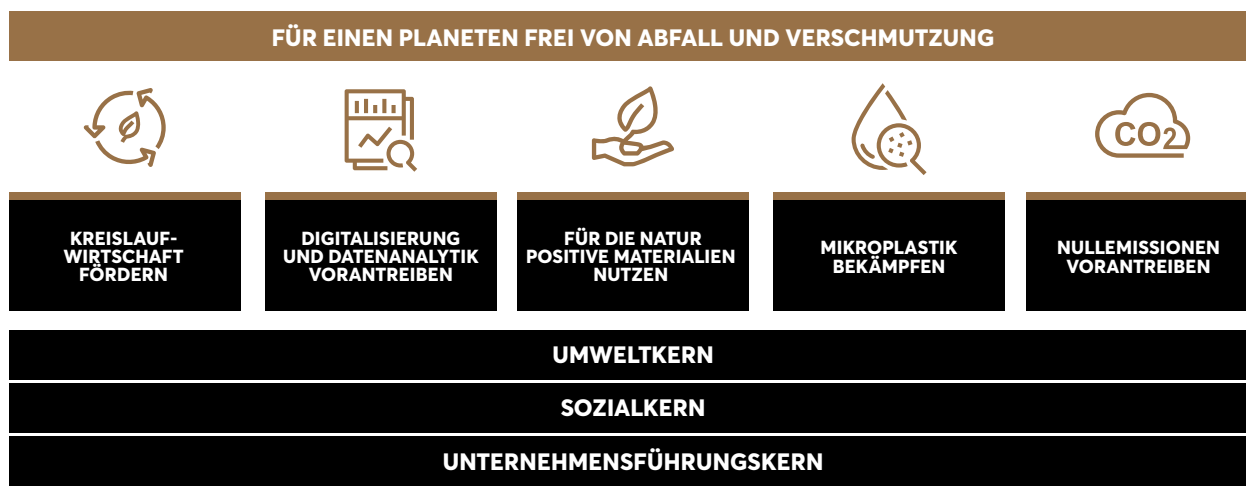
Um das langfristige Wachstum zu unterstützen und weitere Effizienzsteigerungen zu erzielen, haben wir verstärkt in unsere **Wertschöpfungskette und unsere Logistikkapazitäten investiert**. Im Jahr 2024 haben wir insbesondere unsere wichtige **Digital-TWIN-Initiative** vorangetrieben. Diese zielt darauf ab, durch die Implementierung einer technologiegestützten Operations-Plattform datenbasierte Entscheidungen zu ermöglichen, um die Kundennachfrage in Zukunft noch gezielter bedienen zu können. Gleichzeitig haben wir unsere **Nearshoring-Initiativen** vorangetrieben, um unsere regionalen Beschaffungs- und Produktionsaktivitäten noch besser auf unsere wichtigsten Absatzmärkte abzustimmen. 2022 haben wir eine zusätzliche Produktionsstätte an unserem größten eigenen Produktionsstandort in Izmir (Türkei) eröffnet, die speziell auf die Herstellung von Casualwear-Produkten ausgerichtet ist. Darüber hinaus bauen wir eines unserer wichtigsten **Logistikzentren** nahe dem Firmensitz in Metzingen (Deutschland) weiter aus, mit dem Ziel, sowohl die Versand- als auch die Lagerkapazität spürbar zu steigern. Diese strategischen Initiativen werden es uns ermöglichen, künftig noch schneller und flexibler zu agieren, um den Konsumentenwünschen bestmöglich entsprechen zu können. > [Produktentwicklung und -innovation](#), > [Business Operations](#)

Gleichzeitig haben wir die Weichen für künftiges Wachstum gestellt, indem wir unseren **Firmensitz in Metzingen** erweitern und ausbauen. Dabei investieren wir mehr als 100 Mio. EUR, unter anderem in den Bau eines zusätzlichen Verwaltungsgebäudes und die Modernisierung unseres Mitarbeiterrestaurants. Diese Investitionen zielen auch darauf ab, unsere Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, indem wir für unsere mehr als 2.500 Mitarbeiter am Campus Metzingen ein erstklassiges Arbeitsplatzerlebnis schaffen. > [Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Eigene Belegschaft](#)

## Sustainable Throughout

Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil von „CLAIM 5“ – ein Grundsatz, der für unsere unternehmerische Verantwortung und unsere laufenden Geschäftstätigkeiten von entscheidender Bedeutung ist. Wir sind entschlossen, zur Schaffung eines Planeten frei von Abfall und Verschmutzung beizutragen. Folglich konzentriert sich unsere **Nachhaltigkeitsstrategie** auf fünf zentrale Säulen, die aktiv die großen Herausforderungen der Modeindustrie angehen: Kreislaufwirtschaft fördern, Digitalisierung und Datenanalytik vorantreiben, für die Natur positive Materialien nutzen, Mikroplastik bekämpfen und Nullemissionen vorantreiben. Durch die Umsetzung dieser Initiativen ebnen wir den Weg für eine bessere und nachhaltigere Zukunft.

### NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE



Mit dem Ziel, die Lebensdauer und Lebenszyklen unserer Produkte zu verlängern, haben wir uns das ambitionierte Ziel gesetzt, bis 2030 **80 % unserer Produkte kreislauffähig** zu gestalten. Um dies zu erreichen, haben wir verschiedene Maßnahmen umgesetzt, darunter die Erweiterung des Recyclingpotenzials unserer Produkte. > **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft**

Im Rahmen unserer Konzern- und Nachhaltigkeitsstrategie digitalisieren wir unsere Geschäftstätigkeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette und machen uns Daten zunutze. Unser Ziel ist es, bis 2025 **mehr als 90 % unserer Produkte digital zu entwickeln**. Dabei wollen wir Abfall minimieren und unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren, indem wir Trends genauer vorhersagen und Kundenpräferenzen besser antizipieren. > **Produktentwicklung und -innovation**

Im Bewusstsein der engen Verbindung unseres Unternehmens zu funktionierenden Ökosystemen, legen wir großen Wert auf die Beschaffung von entsprechenden Materialien, um unseren ökologischen Fußabdruck zu verringern und den Erhalt der biologischen Vielfalt zu unterstützen. Unser Ziel ist es, **bis 2030 100 % unserer natürlichen Materialien gemäß den Prinzipien der regenerativen Landwirtschaft oder durch Closed-Loop-Recycling zu beziehen**. Um dieses Ziel zu erreichen, arbeiten wir unter anderem mit Raddis Cotton zusammen, einer indischen Kooperative, die regenerative Landwirtschaft fördert. > **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Biologische Vielfalt und Ökosysteme**

Die weit verbreitete Verwendung von synthetischen Fasern ist einer der Gründe für die Verschmutzung durch Mikroplastik. Um dieses Problem anzugehen, zielen wir darauf ab, **Polyester und Polyamid bis 2030 aus unseren Produkten auszuschließen**, indem wir echte Alternativen zu synthetischen Fasern erforschen und nutzen. In diesem Zusammenhang sind wir eine langfristige strategische Partnerschaft mit dem Schweizer Innovationsunternehmen HeiQ eingegangen, um gemeinsam AeonIQ zu entwickeln und zu skalieren, ein Zellulosegarn, das ähnliche Eigenschaften wie Polyester und Polyamid aufweist. > **Produktentwicklung und -innovation**, > **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Umweltverschmutzung**

Mit der Absicht, **bis 2050 Netto-Nullemissionen** zu erreichen, haben wir uns ehrgeizige Ziele gesetzt um unseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu reduzieren und so einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Wir verfolgen das Ziel, unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis 2030 um mindestens 50 % zu reduzieren (Basisjahr: 2019), ohne auf zusätzliche Kompensationen zurückzugreifen. Um diese Ziele zu erreichen, fördern wir unter anderem regenerative Landwirtschaft, um die Emissionen bei der Rohstoffbeschaffung erheblich zu senken, und arbeiten aktiv daran, die Nutzung von Luftfracht weiter zu reduzieren.

> **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Klimawandel**

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie und ihre fünf zentralen Säulen basieren auf einer **starken Basis aus Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungs-Aspekten** (Environmental, Social, Governance; ESG), die sämtliche Geschäftsaktivitäten leitet. Wir engagieren uns aktiv in zahlreichen Initiativen, die einen grüneren Planeten fördern und gleichzeitig soziale und unternehmerische Zusammenhänge stärken. Neben dem **Umweltschutz** priorisieren wir auch **sozial verantwortliche Produktionsprozesse**. Folglich legt HUGO BOSS großen Wert darauf, die Sicherheit und das Wohlbefinden seiner eigenen Mitarbeiter und der Arbeitskräfte in unserer Wertschöpfungskette sicherzustellen. Vor allem bedeutet dies, der Einhaltung internationaler Menschen- und Arbeitsrechte höchste Bedeutung beizumessen. Gleichzeitig sind wir davon überzeugt, dass **gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung** ein Schlüsselfaktor für den langfristigen Unternehmenserfolg ist. Unsere Nachhaltigkeitsstrategie, einschließlich ihrer ESG-Basis, steht in enger Übereinstimmung mit den Ergebnissen unserer **doppelten Wesentlichkeitsanalyse**, wodurch sichergestellt wird, dass die als am wesentlichsten identifizierten Themen in unsere strategischen Prioritäten einfließen. Dies umfasst auch die Festlegung themen-spezifischer Ziele und die Umsetzung gezielter Maßnahmen zu deren Erreichung.

> **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung**

# UNTERNEHMENS- STEUERUNG

Nachhaltige Steigerung  
des Unternehmenswerts  
als Leitmaxime von  
HUGO BOSS

Umsatz und EBIT  
wichtigste Steuerungs-  
größen für die  
Maximierung des  
Free Cashflows

Konzernplanung,  
Berichtswesen und  
Investitionscontrolling  
bilden Kernelemente der  
Unternehmenssteuerung

## Zentrale Steuerungsgrößen

Ziel von HUGO BOSS ist die **nachhaltige Steigerung seines Unternehmenswerts**. Das unternehmensinterne Steuerungssystem soll den Vorstand und die Leitung der jeweiligen Geschäftseinheiten bei der Ausrichtung sämtlicher Geschäftsaktivitäten auf dieses Ziel hin unterstützen. Zur Steigerung des Unternehmenswerts konzentriert sich der Konzern auf die **langfristige Maximierung des Free Cashflows**. Ein dauerhaft positiver Free Cashflow soll die jederzeitige Zahlungsfähigkeit von HUGO BOSS sichern und gleichzeitig das langfristige Wachstum des Unternehmens unterstützen.

### DEFINITION FREE CASHFLOW

	Cashflow aus betrieblicher Geschäftstätigkeit
+	Cashflow aus Investitionstätigkeit
=	<b>Free Cashflow</b>

Maßgeblich für die langfristige Verbesserung des Free Cashflows ist dabei die Steigerung von **Umsatz** und **operativem Ergebnis (EBIT)**. Darüber hinaus unterstützen ein konsequentes Management des **kurzfristigen operativen Nettovermögens** (Trade Net Working Capital) sowie eine wertorientierte **Investitionstätigkeit** die Free-Cashflow-Entwicklung. HUGO BOSS hat somit vier zentrale Steuerungsgrößen zur Steigerung des Free Cashflows identifiziert. Diese umfassen unverändert zu den Vorjahren den Umsatz, das EBIT, das kurzfristige operative Nettovermögen und die Investitionen. Der Ausblick 2025 für diese Kennzahlen und die zugrunde liegenden Annahmen sind im Kapitel „Prognosebericht“ dargestellt. [> Prognosebericht](#)

### VIER ZENTRALE STEUERUNGSGRÖSSEN



Unsere „CLAIM 5“-Strategie zielt darauf ab, **überdurchschnittliches Umsatzwachstum zu erzielen**, indem wir das Potenzial unserer Marken über sämtliche Kundenkontaktpunkte hinweg voll ausschöpfen. In den letzten drei Jahren ermöglichte uns die konsequente Umsetzung unserer Strategie, Umsatzverbesserungen zu erzielen, die sich in breitem Wachstum über alle Marken, Vertriebskanäle und Regionen hinweg widerspiegeln. Gleichzeitig ist „CLAIM 5“ darauf ausgerichtet, **nachhaltige Verbesserungen sowohl bei der Profitabilität als auch bei der Generierung von Cashflow** zu gewährleisten. Sämtliche Wachstumsinitiativen werden daher nicht nur auf ihr Umsatzpotenzial hin bewertet, sondern auch auf ihr Potenzial, zum EBIT und zum Free Cashflow beizutragen. > **Konzernstrategie**

#### ENTWICKLUNG DER WICHTIGSTEN LEISTUNGSINDIKATOREN (IN MIO. EUR)

	2024	2023	2022	2021	2020
Konzernumsatz	4.307	4.197	3.651	2.786	1.946
Operatives Ergebnis (EBIT)	361	410	335	228	-236
Kurzfristiges operatives Nettovermögen im Verhältnis zum Umsatz	19,6 %	20,8 %	15,0 %	17,2 %	28,7 %
Investitionen	286	298	192	104	80

HUGO BOSS verzeichnete im **Geschäftsjahr 2024** solide Umsatzverbesserungen und profitierte dabei von der in den letzten Jahren gestärkten Markenrelevanz von BOSS und HUGO. Gleichzeitig ist das Wachstum im Vergleich zu den Vorjahren geringer ausgefallen, was hauptsächlich auf anhaltende makroökonomische und geopolitische Herausforderungen zurückzuführen ist. Letztere belasteten die Verbrauchernachfrage in den meisten Märkten und führten 2024 somit zu einer allgemeinen Verlangsamung des Branchenwachstums. Während das Unternehmen auch weiterhin wichtige Wachstumschancen nutzte, verstärkte HUGO BOSS angesichts des gedämpften Konsumklimas seinen Fokus auf die Steigerung der Kosteneffizienz entlang sämtlicher Unternehmensbereiche – Operations, Marketing, Vertrieb und Verwaltung – und erzielte bereits in der zweiten Jahreshälfte erhebliche Fortschritte. Gleichzeitig investierte das Unternehmen auch weiterhin in wichtige strategische Initiativen, um die Markenstärke zu erhöhen und die Kundenbindung zu BOSS und HUGO zu vertiefen. Dieser ausgewogene Ansatz war entscheidend, um den Anstieg der operativen Aufwendungen in der zweiten Jahreshälfte zu begrenzen und so die Profitabilität im Jahr 2024 zu sichern. Weitere Details zur finanziellen Entwicklung von HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2024 finden sich in den Kapiteln „Ertragslage“, „Vermögenslage“ und „Finanzlage“ dieses Geschäftsberichts. > **Ertragslage**, > **Vermögenslage**, > **Finanzlage**

#### DEFINITION EBIT

Ergebnis vor Steuern
– Finanzergebnis
<b>= Operatives Ergebnis (EBIT)</b>

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

#### DEFINITION KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN

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

Das Management der **Vorräte** und der **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** liegt primär in der Verantwortung unserer Konzerngesellschaften und der zuständigen operativen Zentralbereiche. Letztere verantworten zudem das Management der **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**. Die Steuerung dieser drei Bilanzpositionen erfolgt primär über die Kennzahlen Vorratsreichweite, Forderungsreichweite und Verbindlichkeitenreichweite. Zur kontinuierlichen Optimierung des Vorratsvermögens existiert zudem ein spezifischer Genehmigungsprozess für den Einkauf der Vorräte unseres globalen Einzelhandelsgeschäfts, der Abverkaufsdaten, das erwartete Umsatzwachstum sowie das prognostizierte Rabattniveau berücksichtigt.

Die Führungskräfte des HUGO BOSS Konzerns tragen gemeinschaftlich Verantwortung für ein profitables Unternehmenswachstum. Folglich ist die **kurzfristige variable Vergütung (Short-Term-Incentive-Programm, STI)** der Führungskräfte aller vier Managementebenen unterhalb des Vorstands an die Erreichung der Ziele für Umsatz und EBIT geknüpft. Das Verhältnis von kurzfristigem operativem Nettovermögen zum Umsatz bildet die dritte Komponente der kurzfristigen variablen Vergütung. Die Vergütung der Führungskräfte der ersten und zweiten Managementebene umfasst zudem ein **Long-Term-Incentive-Programm (LTI)**, das in seiner Ausgestaltung dem des Vorstands entspricht. Das LTI umfasst sowohl finanzielle Leistungskriterien als auch nichtfinanzielle ESG-Leistungskriterien (Umwelt, Soziales, Unternehmensführung). Letztere beziehen sich sowohl auf die Mitarbeiterzufriedenheit als auch auf die relative Unternehmensleistung im Bereich Nachhaltigkeit. Das LTI soll somit sicherstellen, dass das Top-Management von HUGO BOSS eine nachhaltige und an den Interessen des Unternehmens ausgerichtete Geschäftspolitik verfolgt. > **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung**

Schwerpunkte der **Investitionstätigkeit** bilden in erster Linie das eigene Einzelhandelsnetzwerk, die Digitalisierung des Geschäftsmodells, sowie die Ausweitung unserer globalen Logistikkapazitäten. Im Rahmen unseres strategischen Claims **„Drive Omnichannel“** optimieren und modernisieren wir unser weltweites Storenetzwerk. Investitionen im Bereich „Digital“ werden gemäß unseres Claims **„Lead in Digital“** entlang der gesamten Wertschöpfungskette vorangetrieben – von der digitalen Produktentwicklung über digitale Showrooms, die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres eigenen Onlinegeschäfts, bis hin zu unserem Digital TWIN und der allgemeinen IT-Infrastruktur. Im Rahmen unseres Claims **„Organize for Growth“** treiben wir zudem den strategischen Ausbau eines unserer wichtigsten Logistikzentren in der Nähe unseres Hauptsitzes in Metzingen (Deutschland) voran, wobei die Fertigstellung im Jahr 2026 geplant ist. Für wesentliche Investitionsvorhaben existiert ein spezifischer Genehmigungsprozess. Er umfasst neben qualitativen Analysen, beispielsweise im Hinblick auf potenzielle Standorte von Stores, auch die Analyse des Kapitalwerts eines jeden Projekts. > **Finanzlage, Investitionen, > Konzernstrategie**

HUGO BOSS ist zuversichtlich, auch künftig einen starken **Free Cashflow** zu erzielen. Unterstützt werden soll dies durch ein anhaltend striktes Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens sowie einen effizienten Einsatz von Investitionen. Der Großteil des Free Cashflows soll entweder in das Unternehmen

reinvestiert oder in Form von Dividendenzahlungen an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Dabei verfolgt HUGO BOSS eine **ertragsorientierte Dividendenpolitik**, die darauf abzielt, die Aktionäre angemessen an der Gewinnentwicklung des Konzerns zu beteiligen. Im Rahmen von „CLAIM 5“ ist eine Ausschüttungsquote zwischen 30 % und 50 % des den Anteilseignern zurechenbaren Konzernergebnisses definiert (2024: 45 %). Im Einklang mit unserer Vision, die weltweit führende technologiegesteuerte Modeplattform im Premiumbereich zu sein, erwägen wir **mittelfristig auch strategische Investitionen**. Im Falle eines Liquiditätsüberschusses ziehen wir zudem grundsätzlich auch Aktienrückkäufe als gangbare Alternative in Betracht, um liquide Mittel an unsere Aktionäre zurückzuführen. Wir analysieren in mindestens jährlichem Abstand unsere Bilanzstruktur im Hinblick auf deren Effizienz und Eignung, zukünftiges Wachstum zu unterstützen und gleichzeitig eine ausreichende Sicherheit für den Fall einer schlechter als erwartet ausfallenden wirtschaftlichen Entwicklung zu gewährleisten. Im Jahr 2024 bestätigten die Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's ihre positive Einschätzung der Finanzkraft von HUGO BOSS und bestätigten damit unsere **Investment-Grade-Ratings**. S&P bewertete das Unternehmen mit „BBB“, während Moody's ein „Baa2“-Rating erteilte. > **Finanzlage, Kapitalstruktur und Finanzierung**

HUGO BOSS ist **nach Regionen strukturiert**, wobei EMEA, Amerika, Asien/Pazifik und das Lizenzgeschäft unsere Geschäftssegmente bilden. Innerhalb der drei Regionen sind die einzelnen Märkte in Hubs zusammengefasst, wobei das lokale Management direkt an den Chief Sales Officer (CSO) berichtet. Das globale Lizenzgeschäft ist hingegen dem Ressort des Chief Executive Officers (CEO) zugeordnet. Dies stellt eine enge Abstimmung zwischen Märkten und zentralen Funktionen sowie effiziente Entscheidungswege sicher. Weitere Details zur finanziellen Entwicklung der Geschäftssegmente im Geschäftsjahr 2024 finden sich im Kapitel „Ertragslage“. > **Ertragslage, Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

## Kernelemente des unternehmensinternen Steuerungssystems

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

Die **Konzernplanung** von HUGO BOSS bezieht sich grundsätzlich auf einen rollierenden Mehrjahreszeitraum und wird im Rahmen des jährlichen konzernweiten Budgetprozesses unter Berücksichtigung der aktuellen Geschäftslage und der zugrunde liegenden Strategie erstellt. Auf Basis von Zielvorgaben des Vorstands erstellen unsere Konzerngesellschaften vollständige Umsatz-, EBIT- und Investitionsplanungen sowie Planungen des kurzfristigen operativen Nettovermögens für die von ihnen verantworteten Absatzmärkte oder Geschäftsbereiche. Darauf aufbauend erarbeiten unsere Produktentwicklungs- und Beschaffungseinheiten eine mittelfristige Kapazitätsplanung. Business Planning & Analysis, die dem Chief Financial Officer/Chief Operating Officer (CFO/COO) unterstellt ist, prüft diese Planungen auf Plausibilität und aggregiert sie zur Gesamtkonzernplanung. Letztere wird in regelmäßigen Abständen vor dem Hintergrund der tatsächlichen Geschäftsentwicklung und etwaiger Chancen und Risiken aktualisiert.

HUGO BOSS erstellt regelmäßig Prognosen zur Entwicklung der **Liquiditätssituation** auf Basis der für das jeweilige Jahr erwarteten Cashflow-Entwicklung. So sollen finanzielle Risiken frühzeitig erkannt und Maßnahmen hinsichtlich des Finanzierungs- beziehungsweise Anlagebedarfs getroffen werden. > **Finanzlage**



Der Vorstand und die Leitung der Konzerngesellschaften werden monatlich in Form von standardisierten, IT-gestützten Berichten unterschiedlicher Detailstufen über den operativen Geschäftsverlauf informiert. Ad-hoc-Analysen ergänzen das Berichtswesen. Die durch unser **konzernweites IT-gestütztes Berichtswesen** generierten Ist-Daten werden dabei monatlich mit den Plandaten verglichen. Zielabweichungen werden analysiert und geplante Gegenmaßnahmen erörtert. Entwicklungen mit wesentlichem Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage werden darüber hinaus unverzüglich an den Vorstand berichtet. Zusätzlich bieten Dashboards Echtzeit-Einblicke in wichtige finanzielle und operative Leistungsindikatoren.

Besonderer Fokus liegt auf der **Analyse von Frühindikatoren**, die geeignet sind, einen Hinweis auf die zukünftige Geschäftsentwicklung zu geben. In diesem Zusammenhang erfolgt die Analyse der Umsatzentwicklung im eigenen Einzelhandel, der Auftragsentwicklung im Großhandelsgeschäft und der Entwicklung unseres Replenishment-Geschäfts in regelmäßigem Rhythmus. Um noch unmittelbare Einblicke zu erhalten, ermöglicht eine entsprechende mobile App dem Vorstand und den Führungskräften, die Umsatzentwicklung des Unternehmens tagesaktuell zu verfolgen. Quartalsweise wird zudem ein Vergleich mit der Entwicklung relevanter Wettbewerber durchgeführt. Mithilfe der kontinuierlichen Überwachung der Frühindikatoren sollen Planabweichungen rechtzeitig erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

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

Angesichts der gestiegenen Marktsunsicherheit, die die Branchenentwicklung in 2024 belastete, fand im abgelaufenen Geschäftsjahr ein **äußerst enger Austausch** zwischen dem Vorstand, Business Planning & Analysis, sowie dem Management unserer Zentralbereiche und Tochtergesellschaften statt. Die Unternehmensplanung wurde regelmäßig überprüft und aktualisiert, wobei makroökonomischen Faktoren und ihren Auswirkungen auf die operative Entwicklung besondere Beachtung zukam. Vor diesem Hintergrund passte HUGO BOSS im Juli seinen Umsatz- und Ergebnisausblick für das Geschäftsjahr 2024 an. Gleichzeitig wurden zusätzliche Kostenmaßnahmen umgesetzt, um Effizienz und Effektivität in sämtlichen Geschäftsbereichen zu steigern und den Anstieg der operativen Aufwendungen zu begrenzen. Dadurch ist es dem Unternehmen gelungen, seine aktualisierten Ziele für das Geschäftsjahr 2024 zu erreichen. **> Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf**

#### VERGLEICH DER TATSÄCHLICHEN MIT DER PROGNOTIZIERTEN ENTWICKLUNG DER WICHTIGSTEN LEISTUNGSINDIKATOREN

	Ergebnis 2023	Jüngste Prognose 2024 <sup>1</sup>	Ergebnis 2024
<b>Konzernumsatz</b>	4.197 Mio. EUR	Anstieg von 1% bis 4% auf 4,20 Mrd. EUR bis 4,35 Mrd. EUR	Anstieg um 3% auf 4,3 Mrd. EUR
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	410 Mio. EUR	350 Mio. EUR bis 430 Mio. EUR	Rückgang um 12% auf 361 Mio. EUR
<b>TNWC im Verhältnis zum Umsatz</b>	20,8%	Verbesserung auf einen Wert in Richtung 20%	Verbesserung um 120 Basispunkte auf 19,6%
<b>Investitionen</b>	298 Mio. EUR	Rund 300 Mio. EUR	Rückgang um 4% auf 286 Mio. EUR

<sup>1</sup> Angepasst am 15. Juli 2024. Weitere Details, einschließlich der am 7. März 2024 veröffentlichten ursprünglichen Prognose, finden sich im Kapitel „Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf“.

# PRODUKTENTWICKLUNG UND -INNOVATION

Digitale Produktent-  
wicklung von hoher  
strategischer Relevanz

Fokus auf innovative  
Materialien treibt  
Performance und  
Nachhaltigkeit voran

Kapselkollektionen und  
Kooperationen sorgen  
für Begeisterung bei  
BOSS und HUGO

Bei HUGO BOSS legen wir großen Wert auf die Entwicklung von Kollektionen und Produkten, die den höchsten Kundenansprüchen an Design und Qualität sowie Innovation und Nachhaltigkeit gerecht werden. Diese Grundsätze sind fest in unserem strategischen Claim „**Product is Key**“ verankert, der die Konsumenten sowie das Produkt in den Mittelpunkt unseres Handelns stellt. Wir sind fest entschlossen, das **Preis-Leistungs-Verhältnis** weiter zu optimieren, um **höchste Qualität**, ein hohes Maß an **Innovation und Nachhaltigkeit** sowie klare Unterscheidungsmerkmale zum Wettbewerb zu garantieren. Das Potenzial der Digitalisierung soll dabei entlang des gesamten Produktentwicklungsprozesses voll ausgeschöpft werden. Zudem sollen inspirierende Kapselkollektionen und wirkungsvolle Kollaborationen mit bekannten Marken und Persönlichkeiten die Relevanz von BOSS und HUGO weiter steigern. > **Konzernstrategie, „Product is Key“**

Der Design- und Produktentwicklungsprozess bei HUGO BOSS beinhaltet die Umsetzung einer kreativen Idee hin zu einem kommerziellen Produkt. Die Arbeit erfolgt dabei in unseren **drei Entwicklungszentren** in Metzingen (Deutschland), Coldrerio (Schweiz) und Morrovalle (Italien). In der Konzernzentrale in **Metzingen** entwickelt HUGO BOSS den Großteil seiner Kollektionen. Am Standort **Coldrerio** werden vor allem Hemden, Strickware, Schuhe und Accessoires sowie Bodywear und Hosiery, in **Morrovalle** hochwertige Schuhe und Lederaccessoires entwickelt.

## Produktentwicklungsprozess

Entsprechend unserem strategischen Claim „Lead in Digital“ haben wir in den letzten Jahren die **Digitalisierung unseres Produktentwicklungsprozesses** deutlich ausgebaut und damit den konventionellen Prozess weitgehend abgelöst. Dies ermöglicht es uns, über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg flexibler zu agieren und damit besser und schneller auf sich ändernde Verbrauchertrends und Kundenwünsche zu reagieren. Gleichzeitig sind wir davon überzeugt, dass die fortschreitende Digitalisierung der Produktentwicklung auch einen positiven Beitrag zu unseren **Nachhaltigkeitsambitionen** leistet, da sie eine genauere Vorhersage von Trends, eine bessere Antizipation von Kundenpräferenzen und eine weitere Reduzierung des Bedarfs an physischen Mustern ermöglicht, was Abfall minimiert und CO<sub>2</sub>-Emissionen reduziert. Insgesamt haben wir uns zum Ziel gesetzt, bis 2025 mehr als 90 % unserer Produkte digital zu entwickeln. Im Geschäftsjahr 2024 betrug der Anteil der **digital entwickelten Produkte** rund 65 % (2023: rund 65 %).

Der Produktentwicklungsprozess beginnt mit der **kreativen Idee**, die in konkrete Designs und Kollektionen umgesetzt wird. In diesem Zusammenhang berücksichtigen wir die Abverkaufsraten früherer Kollektionen, das Feedback von Großhandelspartnern und Kunden sowie KI-gestützte Erkenntnisse und legen gleichzeitig großen Wert darauf, die Komplexität der Kollektionen beider Marken weiter zu reduzieren. Im **konventionellen Entwicklungsprozess** werden die kreativen Ideen der Designteams in der Modellentwicklung schnitttechnisch umgesetzt. Anschließend verarbeitet die technische Produktentwicklung die Modelle zu Prototypen weiter und testet ihre Eignung im industriellen Produktionsprozess. Diesem Schritt folgt die Anfertigung von Musterkollektionen. Der **digitale Produktentwicklungsprozess** hingegen ermöglicht es, all diese Schritte virtuell zu realisieren, von der Erstellung erster Skizzen bis hin zur Auswahl von Materialien mithilfe dreidimensionaler Entwürfe. Darüber hinaus werden virtuelle Anproben mithilfe von Avataren durchgeführt, wobei der Fokus stark auf Performance, Passform und Realismus liegt. In diesem Zusammenhang hat die Entwicklung immersiver 3D-Simulationen mithilfe innovativer Softwarelösungen in den letzten Jahren zu einer Ausweitung der digitalen Entwicklung auf weitere Produktgruppen geführt. **Basis- und Kernprodukte**, wie zum Beispiel Never-out-of-Stock-Artikel, sind so konzipiert, dass sie über mehrere Saisons hinweg Teil der Kollektion bleiben, da sie unabhängig von saisonalen oder modischen Trends sind. Nach erfolgter Produktion stehen die Kollektionen für den Verkauf über unsere stationären und digitalen Vertriebskanäle bereit. Auch in diesem Zusammenhang sind die digital entwickelten Styles von großer Bedeutung – zum Beispiel beim Verkauf unserer Kollektionen an Großhandelspartner über digitale Showrooms oder aber beim „Virtual Try-On“ auf hugoboss.com. > **Konzernstrategie, „Sustainable Throughout“**

## Schwerpunkte der Produktinnovation

Wir wollen das Potenzial von BOSS und HUGO voll ausschöpfen, indem wir unsere Kunden 24/7 und für alle Trageanlässe perfekt ausstatten. Von besonderer Bedeutung und folglich ein Schwerpunkt im Bereich Produktinnovation sind das **Vorantreiben der Casualisierung** entlang unserer Kollektionen und die weitere Optimierung des **Tragekomforts** durch den Einsatz innovativer Materialien. Bei BOSS treiben wir die Innovation insbesondere mit unserem **Athleisurewear-Angebot** im Rahmen von BOSS Green weiter voran. Im Jahr 2024 haben wir gemeinsam mit Tennisspieler Matteo Berrettini und Läuferin Alica Schmidt spezielle funktionale Kapselkollektionen eingeführt und unser Portfolio um eine exklusive Ski-Kollektion erweitert. Gleichzeitig erweitert unser **BOSS-Performance-Angebot** das Sortiment von BOSS Black, das Formalwear-Outfits mit Sportswear-Elementen kombiniert und damit perfekt auf die Bedürfnisse unserer Kunden abgestimmt ist. Das Angebot reicht von äußerst dehnbaren und maschinenwaschbaren Modellen bis hin zu besonders leichten, knitterfreien und wasserabweisenden Produkten, die das Reisen noch komfortabler machen. 2024 haben wir zusätzliche Performance-Funktionalitäten in weiteren Produktgruppen implementiert, wodurch sich der Umsatzanteil auf rund ein Drittel unserer BOSS Formalwear erhöht hat. Darüber hinaus haben wir unser Angebot Anfang 2024 um die neue Markenlinie HUGO Blue erweitert. Mit einem starken Fokus auf Denimwear ist HUGO Blue darauf ausgerichtet, das volle Potenzial der Marke HUGO auszuschöpfen, wobei Jersey, Knitwear, Outerwear und Accessoires das Angebot abrunden. > **Konzernstrategie, „Product is Key“**

Wir sind fest entschlossen, den wachsenden Kundenerwartungen in Bezug auf **Nachhaltigkeit** bestmöglich gerecht zu werden. Daher setzen wir bei der Entwicklung unserer Kollektionen zunehmend auf innovative, nachhaltige Materialien und Fertigungstechniken. Im Rahmen unserer langfristigen strategischen Partnerschaft mit dem Schweizer Innovationsunternehmen HeiQ setzen wir auf die gemeinsame Entwicklung und Produktion von AeonIQ, einem nachhaltigen, kreislauffähigen und recycelbaren Cellulosegarn, mit dem Ziel, umweltschädliches Polyester und Polyamid zu ersetzen. In diesem Zusammenhang haben wir im Rahmen unserer Initiative „The Change“ im Jahr 2024 erfolgreich die ersten BOSS Sneaker aus AeonIQ auf den

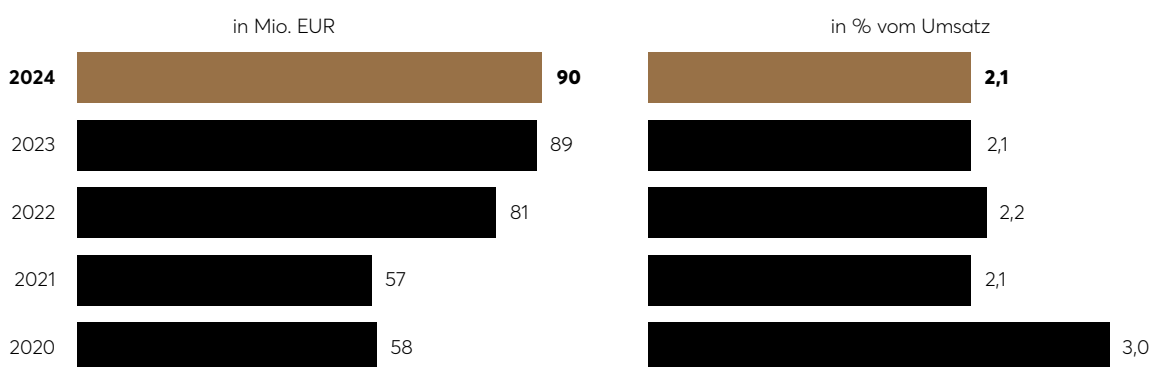
Markt gebracht. Diese Initiativen werden uns auch in Zukunft dabei helfen, unser Ziel zu erreichen, bis 2030 80 % der Bekleidungsprodukte von BOSS und HUGO kreislauffähig zu machen, ein Ziel, das fest in unserer Nachhaltigkeitsstrategie verankert ist. > **Konzernstrategie, „Sustainable Throughout“**

Die vier Hauptkollektionen von BOSS und HUGO sind so gestaltet, dass sie den Kunden sowohl ein breites Sortiment an Kernprodukten als auch eine Vielzahl saisonaler und besonders modebewusster Styles bieten. Neben diesen Hauptkollektionen arbeiten wir mit anderen bekannten Marken und Persönlichkeiten zusammen, um **inspirierende Kapselkollektionen** und **wirkungsvolle Kollaborationen** zu kreieren. Damit wollen wir die Relevanz von BOSS und HUGO weiter steigern und Konsumenten auf der ganzen Welt begeistern. 2024 schloss BOSS eine strategische mehrjährige Partnerschaft mit David Beckham. Beginnend mit der Frühjahr-/Sommerkollektion 2025 umfasst die Partnerschaft Kapsel- und saisonale Kollektionen, die von David Beckham entworfen und kuratiert werden und sowohl elegante als auch legere Männermode im unverkennbaren Stil von David Beckham als Teil unserer 24/7-Premium-Lifestyle-Positionierung verkörpern. Darüber hinaus arbeitete BOSS im Jahr 2024 mit starken Partnern wie Porsche und der American-Football-Liga NFL zusammen, während HUGO sich mit den Racing Bulls der Formel 1 zusammenschloss. Außergewöhnliche Kooperationen wie diese werden auch in Zukunft eine Schlüsselrolle bei der Gewinnung neuer und jüngerer Konsumenten spielen, um das Potenzial beider Marken voll auszuschöpfen. > **Konzernstrategie, „Product is Key“**

## F&E-Kennzahlen

In den **Kreativ- und Entwicklungsabteilungen** von HUGO BOSS sind vor allem Mode- und 3D-Designer, Schneider, Schuh- und Bekleidungstechniker sowie Ingenieure tätig. Zum 31. Dezember 2024 betrug die Anzahl der Mitarbeiter in diesem Bereich 731 (2023: 751).

### AUSGABEN FÜR FORSCHUNG UND PRODUKTENTWICKLUNG



Unsere Aufwendungen im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) lagen 2024 mit 90 Mio. EUR in etwa auf Höhe des Vorjahres (2023: 89 Mio. EUR). Mit 75 % machten die Personalkosten den größten Teil der **F&E-Aufwendungen** aus (2022: 71%), während der Rest im Wesentlichen auf sonstige Abteilungsaufwendungen entfiel. Auch 2024 wurde der Großteil der F&E-Kosten zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die produktionsbezogenen Entwicklungsaufwendungen sind darüber hinaus in den Herstellungskosten der Vorräte enthalten. Aufgrund der überwiegend kurzen Produktlebenszyklen wurden keine Entwicklungskosten als selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte aktiviert.

# BUSINESS OPERATIONS

Strategischer Fokus auf Steigerung der Effizienz in der Beschaffung und Produktion

Digital TWIN der Lieferkette soll Wachstum und Rückverfolgbarkeit unterstützen

Investitionen in die globale Logistikinfrastruktur zur Sicherung des langfristigen Wachstums

## Robuste und effiziente operative Plattform

Im Rahmen unserer „CLAIM 5“-Strategie streben wir ein breites Wachstum über alle Marken, Regionen und Kundenkontaktpunkte hinweg an. Eine robuste und effiziente operative Infrastruktur bildet eine wichtige Grundlage für die Unterstützung unserer langfristigen Wachstumsambitionen. Gleichzeitig sind die Beschaffung und Produktion qualitativ hochwertiger Produkte ein entscheidender Erfolgsfaktor, um den hohen Kundenerwartungen an Design, Funktionalität, Tragekomfort, Langlebigkeit und Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Neben der Sicherstellung dieser Qualitätsmerkmale streben wir stetig nach Best-in-Class-Lösungen zur weiteren **Steigerung der Resilienz, Effizienz und Flexibilität** unserer globalen Beschaffungs- und Produktionsaktivitäten. Im Rahmen unseres strategischen Claims **„Organize for Growth“** haben wir daher in den letzten Jahren unsere Beschaffungs- und Produktionsaktivitäten optimiert und flexibilisiert, um so eine starke Plattform für Wachstum zu schaffen und gleichzeitig die Markteinführungszeit zu verkürzen.

> Konzernstrategie, „Organize for Growth“

Die umfassende **Nutzung unserer robusten operativen Plattform**, die wir in den letzten Jahren erfolgreich aufgebaut haben, bleibt auch künftig eine zentrale Priorität für HUGO BOSS. Wir setzen deshalb auch weiterhin auf die Optimierung unserer Business-Operations-Plattform und streben deutliche Effektivitätssteigerungen und Effizienzerhöhungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette an. Bereits im Geschäftsjahr 2024 konnten wir wesentliche Fortschritte erzielen, einschließlich der Realisierung **höherer Skaleneffekte** durch strategische Preisverhandlungen, die durch gestiegene Auftragsvolumina begünstigt wurden. Gleichzeitig ist es uns gelungen, sowohl die **Lieferantenzuteilung als auch die Transportarten weiter zu optimieren**. Trotz anhaltender Unterbrechungen in der Lieferkette konnte HUGO BOSS die Abhängigkeit von Luftfracht im Jahr 2024 auf ein historisch niedriges Niveau reduzieren. Dies unterstreicht unser Bestreben, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kosteneffizienz und operativer Exzellenz zu erreichen, während wir zugleich nachhaltige Beschaffungspraktiken priorisieren. HUGO BOSS hat sich das Ziel gesetzt, die Abhängigkeit von Luftfracht künftig weiter zu reduzieren und gleichzeitig die **jederzeitige Verfügbarkeit seiner Produkte** sicherzustellen. Insgesamt werden diese Maßnahmen unsere operative Leistungsfähigkeit zusätzlich stärken und sollten auch in den kommenden Jahren Rückenwind bei der Entwicklung der Bruttomarge sorgen.

> Ertragslage, Gewinn-und-Verlust-Rechnung

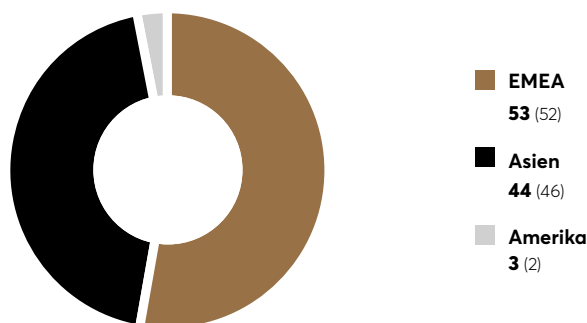
Die **weitere Digitalisierung entlang unserer Wertschöpfungskette** hat für uns einen hohen Stellenwert. Sie ermöglicht es uns, noch schneller auf sich verändernde Markttrends zu reagieren und den Bedürfnissen unserer Kunden noch besser zu entsprechen. Daher haben wir 2024 die Umsetzung unseres **Digital TWIN** weiter vorangetrieben. Dieser dient als Grundlage für unsere Wachstumsambitionen, indem er eine intelligente,

technologiegetriebene Wertschöpfungskette forciert. Im Rahmen der Digital-TWIN-Initiative konzentrieren wir uns darauf, Echtzeitdaten noch besser zu nutzen, Geschäftsabläufe zu optimieren und eine intelligente Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Durch die Erstellung eines digitalen Abbilds unserer Lieferkette und den Einsatz künstlicher Intelligenz wollen wir die **Bedarfs- und Angebotsplanung weiter verbessern** und unsere verschiedenen Planungsaktivitäten über das gesamte Unternehmen hinweg noch besser aufeinander abstimmen. Dies wiederum soll eine möglichst zeit- und quantitätsoptimierte Beschaffung von Produkten und Materialien ermöglichen. Neben einer effizienten Logistikplanung und intelligenten Bestandszuweisung wollen wir sicherstellen, dass die Kundennachfrage noch effektiver bedient werden kann und wir gleichzeitig von geringeren Kosten und einem **höheren Anteil an Vollpreisverkäufen** profitieren. Die erhöhte Transparenz soll es uns darüber hinaus ermöglichen, eine **lückenlose Rückverfolgbarkeit der Produkte** zu gewährleisten, was auch in Einklang mit unseren Nachhaltigkeitszielen steht. Aufbauend auf dem Erfolg erster Pilotimplementierungen konnten wir 2024 die wichtigsten Funktionen unseres Digital TWIN zur Rückverfolgbarkeit bei einer großen Mehrheit unserer direkten Lieferanten weltweit einführen. Dieser Erfolg stärkt die Transparenz entlang unserer gesamten Lieferkette erheblich, wobei weitere Fortschritte für 2025 anvisiert werden.

## Beschaffungsvolumen und regionale Verteilung

Nach wertmäßiger Betrachtung wurden im Jahr 2024 insgesamt 20 % des **Beschaffungsvolumens** in unseren eigenen Produktionsstätten gefertigt (2023: 17 %), was die weitere Stärkung unserer größten eigenen Produktionsstätte in Izmir (Türkei) widerspiegelt. Entsprechend entfielen die verbleibenden 80 % des Beschaffungsvolumens auf Produkte, die von unabhängigen Lieferanten entweder in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen wurden (2023: 83 %).

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



2024 (2023)

HUGO BOSS legt großen Wert auf einen **regional ausbalancierten strategischen Sourcing-Mix**, um auf diese Weise Risiken wie etwa lokale oder regionale Kapazitätsausfälle möglichst minimieren zu können. Im vergangenen Geschäftsjahr wurden 53 % unserer Waren in **EMEA** bezogen, was einem leichten Anstieg im Vergleich zum Vorjahr entspricht (2023: 52 %). Im Einklang mit unserem strategischen Ziel, „**Nearshoring**“ weiter voranzutreiben, beabsichtigen wir, unsere regionalen Beschaffungsaktivitäten näher an unsere Absatzmärkte heranzuführen. So wollen wir kürzere Durchlaufzeiten gewährleisten und die Markteinführungszeit unserer Produkte verkürzen. In diesem Zusammenhang wollen wir den Anteil unserer Beschaffungsaktivitäten in EMEA auch in den kommenden Jahren auf einem Niveau von rund 50 % halten. Mit einem Anteil von 26 % unseres

globalen Beschaffungs- und Produktionsvolumens (2023: 26 %) steht die **Türkei** für etwa die Hälfte unserer europäischen Beschaffungsaktivitäten und ist damit der größte Beschaffungsmarkt für HUGO BOSS. So entfallen 17 % des globalen Beschaffungs- und Produktionsvolumens auf unsere eigene Produktion in Izmir (2023: 15 %). Neben der Türkei stellen auch **Portugal, Bulgarien** und **Italien** relevante Beschaffungsmärkte innerhalb der Region EMEA dar.

Der Anteil **Asiens** an unserem weltweiten Beschaffungs- und Produktionsvolumen ist mit 44 % im Jahr 2024 weiter zurückgegangen (2023: 46 %), ganz im Einklang mit unserem mittelfristigen Ziel, diesen Anteil auf etwa 40 % zu senken. Innerhalb Asiens stellen **Bangladesch** und **Vietnam** die größten Beschaffungsmärkte dar, die jeweils 11 % bzw. 8 % unseres weltweiten Beschaffungs- und Produktionsvolumens ausmachen (2023: 8 % und 13 %). Gleichzeitig haben wir in den letzten Jahren den Anteil **Chinas** an unserem weltweiten Beschaffungs- und Produktionsvolumen deutlich reduziert. Während dieser vor einigen Jahren noch bei über 20 % lag, beträgt er heute lediglich 7 % (2023: 10 %).

Um von der Nähe zum wichtigen US-Markt zu profitieren und gleichzeitig die Flexibilität zu verbessern, sind wir zudem bestrebt, unsere Beschaffungspräsenz in **Amerika** zu stärken. Während dieser Anteil derzeit bei 3 % liegt (2023: 2 %), wollen wir ihn in den kommenden Jahren auf etwa 10 % erhöhen. In diesem Zusammenhang haben wir weitere Fortschritte bei der Anbindung neuer Lieferanten erzielt, insbesondere in **Peru**.

## Eigene Produktion als Wettbewerbsvorteil

Im Rahmen von „CLAIM 5“ haben wir unsere Eigenproduktion in den letzten Jahren deutlich ausgeweitet. Neben der größeren **Unabhängigkeit von externen Einflüssen** soll die Eigenfertigung in erster Linie dazu dienen, schneller und flexibler auf Änderungen der Kundenanforderungen reagieren zu können und den Warennachschub innerhalb der Saison zu beschleunigen. Außerdem ermöglicht sie uns, wichtiges Know-how zur Weiterentwicklung von Produktionstechnologien und Qualitätsstandards zu erlangen. Unsere fünf **eigenen Produktionsstätten** befinden sich in Izmir (Türkei), Metzingen (Deutschland), Radom (Polen), Morrovalle (Italien) und Coldrerio (Schweiz).

Unser **größter eigener Produktionsstandort in Izmir**, der im Jahr 2022 um eine vierte Fabrik erweitert wurde, spielt dabei eine Schlüsselrolle. Während in Izmir in der Vergangenheit vor allem Formalwear produziert wurde, entfallen dank der jüngsten Investitionen inzwischen mehr als 25 % des gesamten Produktionsvolumens vor Ort auf Casualwear-Produkte wie Hosen, Jacken und Jersey-Styles (2023: rund 20 %). So stammen heute bereits rund 10 % unserer weltweiten Casualwear-Produkte aus Izmir, wobei wir diesen Anteil in den letzten Jahren deutlich ausgebaut haben (2023: mehr als 5 %). Dies ermöglicht es uns, auch in diesem wichtigen Segment flexibel auf Veränderungen der Kundennachfrage zu reagieren.

Am Produktionsstandort in **Metzingen** werden hauptsächlich Produkte der Markenlinie BOSS Camel produziert, darunter maßgeschneiderte BOSS „Made to Measure“-Anzüge, sowie Prototypen und Musterteile als Teil der konventionellen Produktentwicklung. In **Radom** und **Morrovalle** werden vor allem Business-Schuhe und Sneaker, in **Coldrerio** BOSS „Made to Measure“-Hemden hergestellt. > **Produktentwicklung und -innovation**



## Netzwerk erfahrener und spezialisierter Lieferanten

Zur Sicherstellung einer exzellenten Verarbeitungsqualität und einer optimalen Verfügbarkeit unserer Produkte kooperieren wir mit einem **Netzwerk erfahrener und spezialisierter Zulieferbetriebe**. Im Geschäftsjahr 2024 haben wir Fertigwaren von insgesamt 200 externen **Tier-1-Lieferanten** bezogen (2023: 205), die in 271 Produktionsstätten fertigten (2023: 267). Darüber hinaus haben wir Rohstoffe von 382 externen **Tier-2-Lieferanten** (2023: 371) bezogen, die 411 Produktionsstätten (2023: 397) nutzten.

HUGO BOSS pflegt **langfristige strategische Partnerschaften** mit Lieferanten, wobei die durchschnittliche Zusammenarbeit bei über zehn Jahren liegt. Dabei verstehen wir uns als starker Partner, der die Lieferanten bei der Weiterentwicklung und Professionalisierung von Prozessen und Arbeitsabläufen unterstützt. Neben wirtschaftlichen Kriterien legen wir bei der **sorgfältigen Auswahl der Lieferanten** großen Wert auf ökologische und soziale Aspekte. Die Zusammenarbeit basiert auf der Achtung der Menschenrechte, der Einhaltung geltender Arbeitsstandards sowie der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes, wobei der **HUGO BOSS Supplier Code of Conduct** die Grundlage für sämtliche Lieferantenbeziehungen bildet. Weitere Informationen finden Sie im Kapitel „Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung“. > **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette**

## Ausbau der eigenen Logistikinfrastruktur

Die Lagerung von Vorräten konzentriert sich auf ausgewählte Standorte, die überwiegend direkt von HUGO BOSS betrieben werden. Das Herzstück des **konzernweiten Logistiknetzwerks** bilden unsere Distributionszentren für Hänge- und Liegeware sowie für das weltweite Onlinegeschäft, die sich allesamt in unmittelbarer Nähe der Konzernzentrale in Metzingen befinden. Ergänzt wird dies durch ausgewählte lokale oder regionale Warenlager, darunter unser eigenes Lager in Savannah (USA), und solche, die von externen Partnern betrieben werden, wie etwa in China oder Großbritannien.

Um zukünftiges Wachstum zu unterstützen, **investiert HUGO BOSS bereits seit 2023 verstärkt in sein Logistiknetzwerk**. In diesem Zusammenhang streben wir mittelfristig eine Erhöhung der Stückzahlkapazität von aktuell rund 65 Mio. auf 90 Mio. an. Insbesondere **bauen wir unser größtes, zentrales Distributionszentrum in Deutschland deutlich aus**. Im Rahmen dieses mehrjährigen Projekts investieren wir mehr als 100 Mio. EUR, wobei ein starker Fokus auf der weiteren Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse sowie dem Einsatz modernster Robotik-Lösungen liegt. Die Erweiterung soll bis 2026 abgeschlossen sein und die Liefer- und Lagerkapazität dieses Lagerstandorts um rund 75 % steigern, wodurch weitere Effizienzsteigerungen erzielt werden können.



# KUNDENKONTAKTPUNKTE

Omnichannel-Strategie umfasst stationären und digitalen Handel

Nahtloses Marken-  
erlebnis über alle  
Kundenkontaktpunkte  
hinweg

Innovatives Kunden-  
bindungsprogramm  
HUGO BOSS XP im  
Jahr 2024 eingeführt

Als globales Mode- und Lifestyle-Unternehmen hat HUGO BOSS in den letzten Jahren eine starke Vertriebspräsenz mit mehr als 8.000 Kundenkontaktpunkten weltweit aufgebaut. Durch die Präsenz an den Orten, an denen die Konsumenten uns erwarten, stellen wir sicher, sowohl physisch als auch digital allgegenwärtig zu sein. Ganz im Einklang mit unserer Premium-Lifestyle-Positionierung strebt HUGO BOSS an, den Konsumenten weltweit ein **außergewöhnliches Einkaufserlebnis** und eine erstklassige Omnichannel-Erfahrung zu bieten. Unser eigener Einzelhandel spielt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle. Durch ein markenorientiertes Einkaufserlebnis und einen erstklassigen Kundenservice ermöglicht er uns, direkt mit unseren Kunden zu interagieren und sie zu echten Fans von BOSS und HUGO zu machen.

Seit der Einführung von „CLAIM 5“ im Jahr 2021 hat HUGO BOSS erhebliche Fortschritte erzielt, die Markenstärke von BOSS und HUGO auf sämtliche Kundenkontaktpunkte zu übertragen – vom stationären Einzelhandel und stationären Großhandel bis hin zu unseren digitalen Touchpoints. Während jeder Vertriebskanal spezifische Kundenbedürfnisse erfüllt, bieten wir heute ein **nahtloses und konsistentes Omnichannel-Erlebnis**. Dabei möchten wir die Markenstärke über sämtliche Verkaufspunkte hinweg nutzen und so unser Vertriebsnetz kontinuierlich optimieren.

## Vertriebsformate

### HUGO BOSS OMNICHANNEL-VERTRIEB

#### Stationärer Einzelhandel

 <b>Freistehende Geschäfte</b> In Eigenregie geführte Vollpreisgeschäfte in bevorzugten Lagen
 <b>Shop-in-Shops</b> Selbst geführte Vollpreis-Shop-in-Shops auf den Flächen von Partnern
 <b>Outlets</b> Verkauf von Waren der Vorsaison in spezialisierten Geschäften in stark frequentierten Randlagen

#### Stationärer Großhandel

 <b>Multibrand-Verkaufspunkte</b> Allgemeine Verkaufsflächen in Multibrand-Geschäften
 <b>Shop-in-Shops</b> Durch Partner geführte BOSS und HUGO Shop-in-Shops
 <b>Franchise</b> Durch Partner geführte freistehende BOSS und HUGO Vollpreisgeschäfte

#### Onlinegeschäft



 <b>Online-Store hugoboss.com</b> Digitaler Flagship-Store mit separaten Markenwelten für BOSS und HUGO
 <b>Partnerschaften mit Onlinehändlern</b> Eigener Vertrieb im Konzessionsmodell auf Multibrand-Plattformen
 <b>Onlinevertrieb durch Partner</b> Vertrieb der Marken BOSS und HUGO durch Onlinehändler

## Stationärer Einzelhandel

Der **stationäre Einzelhandel** ist der mit Abstand größte Vertriebskanal für HUGO BOSS und machte im Jahr 2024 insgesamt 52 % des Konzernumsatzes aus (2023: 54 %). Weltweit betreiben wir 1.532 eigene stationäre Verkaufspunkte (2023: 1.418), die eine Vielzahl von Omnichannel-Services bieten und den stationären Einzelhandel eng mit unserem digitalen Geschäft verknüpfen. Mit einem starken Fokus auf erstklassige Einzelhandelsstandorte betreiben wir weltweit insgesamt 500 **freistehende Geschäfte** (2023: 489). Diese Stores im Vollpreissegment ermöglichen es den Konsumenten, unsere Marken und Produkte in einer erstklassigen Einkaufsumgebung zu erleben, die den Charakter von BOSS und HUGO perfekt widerspiegelt. Mit ihren erlebnisorientierten Store-Konzepten, einem markenorientierten Einkaufserlebnis und einem starken Fokus auf Digitalisierung im Geschäft wollen wir unsere Stores zum „Place to Be“ für unsere Kunden machen. Darüber hinaus überraschen und interagieren wir regelmäßig mit BOSS und HUGO Fans weltweit, indem wir aufregende Locations mit ansprechenden Pop-up-Stores und Hospitality-Konzepten übernehmen, wie etwa das BOSS House auf Bali, das sowohl eine physische als auch eine digitale Erfahrung bietet, oder unser BOSS Pop-up Store auf Mykonos im Jahr 2024. Zusätzlich betreiben wir eigene **Outlets**, die es uns ermöglichen, unsere Marken preisbewussteren Konsumenten zu präsentieren, sowie im Rahmen des Konzessionsmodells selbstgeführte **Shop-in-Shops** in Department Stores. In den vergangenen Jahren haben wir unser Shop-in-Shop-Geschäft erfolgreich ausgebaut, um die Präsenz unserer Marken bei wichtigen Handelspartnern, insbesondere im US-Markt, zu stärken.

Um das volle Potenzial unseres stationären Einzelhandels auszuschöpfen, ist es besonders wichtig, die **Produktivität unseres Storenetzwerks zu verbessern**. Im Rahmen unserer „CLAIM 5“-Strategie streben wir an, die Produktivität der Stores jährlich um mindestens 3 % zu steigern, wobei wir zwischen 2021 und 2024 eine durchschnittliche Steigerung von 7 % erzielt haben. Dies wird insbesondere durch die kontinuierliche

Optimierung und selektive Erweiterung unseres globalen Einzelhandelsnetzwerks in wichtigen Märkten unterstützt. Darüber hinaus verbessern und vereinfachen wir fortlaufend das Einkaufserlebnis in unseren Stores. In diesem Zusammenhang setzen wir die Einführung unserer ansprechenderen, digitaleren und produktiveren **Storekonzepte für BOSS und HUGO** fort, die darauf abzielen, das Kundenerlebnis weiter zu verbessern und unsere Geschäfte zu echten Erlebnisorten zu machen. Insgesamt haben wir bis zum 31. Dezember 2024 den Großteil unserer freistehenden BOSS und HUGO Stores weltweit modernisiert oder mit den neuesten Storekonzepten ausgestattet, darunter wichtige Halo-Stores in Düsseldorf, London, Dubai und Shanghai. Halo-Stores sind von besonderer Bedeutung, da sie ein außergewöhnliches und umfassendes Markenerlebnis in wichtigen Metropolregionen bieten, das die Konsumenten begeistern und sie eng in die Markenwelt einbinden soll. > **Konzernstrategie, "Drive Omnichannel", > Ertragslage**

## Stationärer Großhandel

Unser stationäres Großhandelsgeschäft trug im Jahr 2024 26 % zum Konzernumsatz bei (2023: 25 %) und stellt somit einen weiteren wichtigen Vertriebskanal für HUGO BOSS dar. Über diesen Kanal sprechen wir vor allem Konsumenten an, die es bevorzugen, eine Vielzahl von Marken zu entdecken, während wir gleichzeitig auch Kunden in kleineren Märkten erreichen. Während Department Stores und Fachhändler BOSS und HUGO entweder in separaten **Shop-in-Shops** oder aber im **Mehrmarkenumfeld** vertreiben, führen **Franchisenehmer** freistehende Monomarken-Stores vor allem in aufstrebenden Märkten, die nicht durch unseren eigenen Einzelhandel bedient werden. Insgesamt umfasst unser Großhandelsgeschäft rund 6.500 stationäre Verkaufspunkte, darunter etwa 400 freistehende Geschäfte, die von Franchisepartnern betrieben werden (2023: rund 6.400 stationäre Verkaufspunkte, einschließlich etwa 350 Franchisestores). Der weltweite Vertrieb unserer Kollektionen an die Großhandelspartner erfolgt dabei über 12 **Showrooms**. Im Jahr 2024 eröffnete HUGO BOSS neue Showrooms in Düsseldorf und Paris, um den Großhandelspartnern unsere Marken auch dort in einem Premiumumfeld zu präsentieren. Darüber hinaus nutzen wir auch unsere digitalen Showrooms, die einen nahtlosen und beschleunigten Verkaufsprozess ermöglichen und gleichzeitig die Nachhaltigkeit und Effizienz im Großhandel fördern.

Im Rahmen von „CLAIM 5“ und unterstützt durch eine starke Nachfrage von wichtigen Großhandelspartnern, konnten beide Marken in den vergangenen drei Jahren ihre **Sichtbarkeit und Marktpresenz** in wichtigen europäischen und US-amerikanischen Department Stores erheblich steigern. Mit besonderem Fokus auf unsere **wichtigsten Großhandelspartner** wollen wir auch in Zukunft sämtliche Markenlinien von BOSS und HUGO vollständig ausschöpfen, um ein echtes 24/7-Markenerlebnis im Mehrmarkenumfeld zu bieten. Gleichzeitig stellt die **Stärkung unseres globalen Franchisegeschäfts**, insbesondere in aufstrebenden Märkten, ein weiteres wichtiges Ziel dar.

## Digital

Unsere **digitalen Touchpoints** – von unserem eigenen Online-Flagship **hugoboss.com** über unser **Online-Konzessionsgeschäft** bis hin zum **digitalen Großhandel** – trugen im Geschäftsjahr 2024 insgesamt 20 % zum Konzernumsatz bei (2023: 19 %). Seit der Einführung von „CLAIM 5“ verzeichneten wir starkes Wachstum im digitalen Geschäft, wobei sich die Umsätze mehr als verdoppelt haben. Unserem eigenen Online-Flagship hugoboss.com kommt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle zu. Während wir unseren Kunden hier ein erstklassiges digitales Einkaufserlebnis bieten, erreichen wir gleichzeitig BOSS- und HUGO-Kunden in 74 Märkten (2023: 73 Märkte). In den vergangenen drei Jahren haben wir die Besucherzahlen deutlich gesteigert, was vor allem auf den erfolgreichen Relaunch von hugoboss.com, die Expansion unserer digitalen

Präsenz weltweit sowie die Etablierung unserer neu gestalteten **Kunden-App** als einen zentralen Kontaktpunkt zurückzuführen ist. Letztere umfasst wichtige Funktionen wie virtuelle Produktanproben oder KI-unterstützte Chatbots. Auch im Jahr 2024 erzielten wir weitere Fortschritte bei der Verbesserung des digitalen Erlebnisses auf hugoboss.com, das unsere Zweimarkenstrategie inzwischen vollständig widerspiegelt.

Um das volle Potenzial unseres digitalen Geschäfts auszuschöpfen, fokussieren wir uns darauf, das **Online-Erlebnis** für unsere Kunden kontinuierlich zu verbessern, insbesondere, indem wir Mobile, Social und i-Commerce weiter vorantreiben. Besonderer Fokus liegt dabei weiterhin auf der **Steigerung von Besucherzahlen und Konversionsraten** auf hugoboss.com, insbesondere mittels Sicherstellung eines erstklassigen digitalen Erlebnisses mit ansprechendem Storytelling, lokalisiertem Inhalt und einer personalisierten Customer Journey. Gleichzeitig sind wir bestrebt, das **Wachstum mit digitalen Partnern** weiter zu forcieren.

## Kundenbindung

HUGO BOSS hat es sich zum Ziel gesetzt, Konsumenten zu Fans zu machen. Mit dem Fokus auf die Bindung und Begleitung unserer wertvollsten Kunden haben wir 2024 **HUGO BOSS XP, unser Loyalty-Programm** der nächsten Generation, eingeführt. Im Mittelpunkt dieses hochgradig personalisierten Omnichannel-Kunden-erlebnisses steht unsere hugoboss.com App. HUGO BOSS XP nutzt neueste Technologien wie Blockchain, Web3 oder NFTs und zielt darauf ab, die Markenloyalität zu steigern und einen neuen Branchenmaßstab im Bereich Kundenbindung zu setzen. Gleichzeitig konzentriert sich das Programm mittels der engen Einbindung unserer Kunden darauf, die Umsätze der registrierten Mitglieder zu steigern und so den **Customer Lifetime Value** zu erhöhen.

HUGO BOSS XP wurde erstmals im Juni 2024 im Vereinigten Königreich eingeführt, gefolgt von Deutschland und Frankreich im Oktober. Mit dem Ziel, unsere bestehenden Kundenbeziehungen weiter zu vertiefen und auszubauen, aber auch neue Kunden für BOSS und HUGO zu gewinnen, werden wir die **weltweite Einführung** in den kommenden Jahren konsequent fortsetzen, wobei der wichtige US-Markt sowie China bereits im Jahr 2025 angebunden werden sollen. Im Jahr 2024 konnten wir, angetrieben durch die Einführung von HUGO BOSS XP, unsere Mitgliederbasis um rund 25% auf insgesamt 10 Millionen (2023: mehr als 8 Millionen) steigern.