

GESCHÄFTSBERICHT 2017
LAGEBERICHT



ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

DAS GESCHÄFTSJAHR 2017 IM ÜBERBLICK	3
GRUNDLAGEN DES PUMA-KONZERNS	6
GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN UND ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	6
ZIELE UND STRATEGIE	6
PRODUKTENTWICKLUNG UND DESIGN.....	8
BESCHAFFUNG.....	10
MITARBEITER	13
STEUERUNGSSYSTEM	16
WIRTSCHAFTSBERICHT	17
WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	17
UMSATZLAGE.....	17
ERTRAGSLAGE.....	20
DIVIDENDE.....	22
REGIONALE ENTWICKLUNG	23
VERMÖGENS- UND FINANZLAGE	24
CASHFLOW	26
GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR LAGE DES KONZERNS DURCH DIE UNTERNEHMENSLEITUNG	28
ERLÄUTERUNGEN ZUM JAHRESABSCHLUSS DER PUMA SE NACH HGB	29
VERGÜTUNGSBERICHT	33
RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT	35
NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT	41
ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN	43
CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG	45

DIESER BERICHT FASST DEN KONZERNLAGEBERICHT DES PUMA-KONZERNS SOWIE DEN LAGEBERICHT DER PUMA SE ZUSAMMEN.



DAS GESCHÄFTSJAHR 2017 IM ÜBERBLICK

Michael Lämmermann
Chief Financial Officer PUMA



2017 WAR EIN WEITERES ERFOLGREICHES JAHR IN DER FIRMENGESCHICHTE VON PUMA, DAS VON SPORTLICHEN HÖHEPUNKTEN UND EINER SICHTBAREN VERBESSERUNG UNSERES GESCHÄFTS GEPRÄGT WAR. WÄHREND UNSERE ATHLETEN BEI DEN GROSSEN SPORTEREIGNISSEN AUF SICH AUFMERKSAM MACHEN KONNTEN, IST ES UNS IM GESCHÄFTSJAHR 2017 ERSTMALS GELUNGEN, DIE SYMBOLISCHE UMSATZMARKE VON VIER MILLIARDEN EURO ZU ÜBERSCHREITEN.

Gemäß PUMAs Zielsetzung, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden, lag unser Fokus darauf, unsere Glaubwürdigkeit als Sportmarke durch Partnerschaften mit einigen der erfolgreichsten Sportlern der Welt zu stärken. Beispiele dafür sind Leichtathletik-Legende Usain Bolt, Top-Stürmer Antoine Griezmann, Golfstar Rickie Fowler oder der Arsenal FC und Borussia Dortmund, um nur einige wenige zu nennen. Im Bereich Sportstyle haben wir unsere Zusammenarbeit mit Megastar und Stilikone Rihanna sowie mit Topmodel Cara Delevingne fortgesetzt. Alle unsere Markenbotschafter haben durch ihre Individualität und ihr Bekenntnis zur Marke PUMA maßgeblich dazu beigetragen, dass wir 2017 unseren Abverkauf steigern konnten. Wir haben unsere Position als Sportmarke weiter gestärkt und unsere Markenbegehrtheit durch Ausrüsterverträge mit neuen Sportgrößen und kulturell relevanten Influencern weiter erhöht. Wir sind sehr stolz darauf, dass wir 2017 die Sängerin, Schauspielerin und Produzentin Selena Gomez als Markenbotschafterin für unser

Frauensegment gewinnen konnten. Auch im Herrensegment haben wir unser Portfolio an Markenbotschaftern erweitert und eine Zusammenarbeit mit den Musikern The Weeknd und Big Sean gestartet. Außerdem haben wir unsere Kooperation mit Formel-1-Weltmeister Lewis Hamilton durch unsere neue Kampagne 24/7 weiter vertieft, die die Performance-Philosophie der Marke PUMA in einer Zeit, in der Workouts nicht mehr nur auf das Fitnessstudio beschränkt sind, neu definiert.

Insgesamt hat die große Nachfrage nach den Produktangeboten von PUMA in den Bereichen Performance und Sportstyle gezeigt, dass es uns gelungen ist, die Attraktivität unserer Produkte für den Handel zu steigern. Unsere neuen Produktlinien wie PUMA ONE, NETFIT, TSUGI und die neuesten FENTY PUMA by Rihanna-Kollektionen stießen sowohl bei unseren Einzelhandelspartnern als auch bei unseren Verbrauchern auf eine sehr positive Resonanz. Eine klare Bestätigung dafür, dass PUMA auf dem richtigen Weg ist.

Im Bereich Teamsport kann PUMA auf ein erfolgreiches Jahr mit aufregenden Produktvorstellungen und sportlichen Erfolgen zurückblicken. Die von uns ausgerüsteten Mannschaften gewannen zum Ende der Fußballsaison 2016/17 einige der prestigeträchtigsten Trophäen des Club-Fußballs: Borussia Dortmund gewann in Deutschland den DFB-Pokal, in England holte der Arsenal FC den FA Cup und Chivas errang den Titel Liga MX Clausura 2017 in Mexiko. Auch die bei PUMA unter Vertrag stehenden Einzelspieler erhielten Auszeichnungen: Arsenals Olivier Giroud wurde von der FIFA für das schönste Tor mit dem Puskas-Preis geehrt, während Sergio Agüero den Torschützenrekord von Manchester City brach. In den Geschäften konnten wir die Regalflächen mit innovativen Produkten und Technologien füllen. Eine strategische Produkteinführung in der Kategorie Teamsport ist der erste PUMA ONE-Fußballschuh, der sich durch Passform, Schnelligkeit und Gefühl auszeichnet.

Ein absoluter Höhepunkt für unsere Kategorie Running and Training war die IAAF-Leichtathletik-Weltmeisterschaft 2017, die gleichzeitig aber auch das Ende der aktiven Karriere von Sprintlegende Usain Bolt bedeutete. Bei diesem sportlichen Großereignis rückten auch einige jüngere PUMA-Athleten in den Mittelpunkt des Interesses. Einer von ihnen ist der Franzose Pierre-Ambroise Bosse, der beim 800-Meter-Lauf die Goldmedaille errang. Mit der Einführung der revolutionären NETFIT-Reihe, deren einzigartiges, individuell anpassbares Schnürsystem unendlich viele Leistungs- und Stilmöglichkeiten in einem Schuh bietet, hat PUMA seine Performance-Schuhe auf ein ganz neues Niveau gehoben.

PUMAs Motorsport-Kategorie konnte sich über eine fantastische Saison in der Formel 1 freuen, die erneut von unseren Teams dominiert wurde: MERCEDES AMG PETRONAS, Scuderia FERRARI und RED BULL RACING nahmen die ersten drei Plätze in der Konstrukteurswertung ein, während Lewis Hamilton den vierten Formel-1-Weltmeistertitel seiner Karriere gewann.

Für sein Golfgeschäft entwickelte PUMA weiter leistungsfähige und stilsichere Golftextilien, Schuhe und Accessoires, während COBRA PUMA Golf den Markt mit technologisch herausragender Golfausrüstung belieferte. Die Marke COBRA ist besonders stolz auf die Smart Driver KING F7 und F7+, die es Golfern durch eingebaute Elektronik ermöglichen, automatisch die Entfernung und Genauigkeit jedes einzelnen Drives zu ermitteln.

Unser Frauensegment gehörte 2017 zu den Besten der Branche. Wir haben bei unserer erfolgreichen und fortlaufenden DO YOU-Kampagne die nächste Stufe erreicht und verfolgen weiterhin das Ziel, mit bekannten Markenbotschafterinnen wie Cara Delevingne oder dem New York City Ballet Frauen weltweit zu mehr Selbstbewusstsein zu animieren. Gleichzeitig haben sich inzwischen die FENTY PUMA by Rihanna-Kollektionen auf den renommiertesten Modenschauen der Welt etabliert. PUMAs Kreativchefin Rihanna präsentierte für Herbst-Winter 2017 mit großem Erfolg ihre FENTY University-Kollektion in der französischen Nationalbibliothek in Paris. Für die Vorstellung ihrer Frühjahr-Sommer Kollektion 2018 kehrte sie im Herbst zur New York Fashion Week zurück und führte dort im majestätischen Park Avenue Armory zwischen rosa Sanddünen und durch die Luft wirbelnden Motocross-Fahrern ihre neuesten Styles vor.

Im Rahmen der Run the Streets-Kampagne wurden über das ganze Jahr innovative Schuhdesigns auf den Markt gebracht, die unser sportlich inspiriertes Streetwear-Angebot aufwerteten. Mit einem innovativen und progressiven Aussehen und neuen Technologien hat die jüngste TSUGI-Reihe unser Design auf ein neues Niveau gehoben. Das mit Spannung erwartete Debüt der PUMA-Kollektion PUMA x XO, die in Zusammenarbeit mit dem Sänger The Weeknd entworfen wurde, sorgte zum Ende des Jahres ebenfalls weltweit für Aufsehen.

Auf der Distributionsseite konzentrierten wir uns darauf, unsere Beziehungen zu wichtigen Einzelhandelspartnern weiter zu vertiefen. Es ist uns wichtig, ein zuverlässiger Partner für diese zu sein und unseren Beitrag für deren Geschäft und Profitabilität zu erhöhen. Darüber hinaus haben wir neue Partnerschaften mit überregionalen Key-Accounts sowohl in entwickelten als auch in Wachstumsmärkten aufgebaut. Durch den verbesserten Abverkauf der PUMA-Produkte standen uns 2017 mehr Regalflächen für unsere Produkte in den Einzelhandelsgeschäften unserer Partner zur Verfügung. Zudem haben wir unser eigenes und selbst betriebenes Filialnetz mit dem Forever Faster-Markenauftritt weiter aufgewertet. In unserem eCommerce-Geschäft konnten wir weiter an Dynamik gewinnen und haben den Relaunch von www.PUMA.com in ein moderneres und mobiles Format umgesetzt, das im letzten Sommer in Europa startete.

Operativ haben wir in wichtigen Bereichen des Unternehmens weitere Fortschritte erzielt, darunter die

GRUNDLAGEN DES PUMA-KONZERNS

Weiterentwicklung unserer eigenen globalen Handelsplattform, welche die globalen Bestell- und Rechnungsflüsse zentral steuert, die Einführung neuer Systeme zur Produktentwicklung, die weitere Standardisierung von ERP-Systemen und weitere Verbesserungen der gesamten IT-Infrastruktur.

Mit der Erweiterung unserer Firmenzentrale, die in diesem Frühjahr abgeschlossen sein wird, bekennt sich PUMA klar zu seinen Wurzeln am Standort Herzogenaurach. Nach seiner Fertigstellung wird das neue Verwaltungsgebäude Platz für bis zu 550 Mitarbeiter bieten. Dadurch wird es uns möglich, unsere Belegschaft in Herzogenaurach wieder zusammenzulegen, um noch schnellere Entscheidungen am Standort zu treffen. Der 37 Meter hohe Pylon der PUMA-Brücke, die beide Gebäude miteinander verbindet, stellt zudem ein neues Wahrzeichen für Herzogenaurach dar und gilt schon jetzt als Tor zur Stadt.

Die konsequente Umsetzung der *Forever Faster*-Unternehmensstrategie hat im Geschäftsjahr 2017 dazu beigetragen, dass PUMA erstmals in der Unternehmensgeschichte die Umsatzmarke von 4 Milliarden Euro überschreiten konnte. Dies belegt, dass wir in Bezug auf die Steigerung unserer Markenbegehrtheit sowie die Verbesserung unseres Produktangebots auf einem guten Weg sind. Das Umsatzwachstum wurde insbesondere durch das Segment Schuhe, welches bereits seit 14 Quartalen in Folge steigende Umsätze aufweist und Haupttreiber des Umsatzwachstums von PUMA ist, vorangetrieben. Dementsprechend erhöhten sich die konsolidierten Umsätze im Geschäftsjahr 2017 währungsbereinigt um 15,9%. Damit wurde die im vorherigen Geschäftsbericht für das Jahr 2017 in Aussicht gestellte währungsbereinigte Umsatzverbesserung im hohen einstelligen Prozentbereich deutlich übertroffen und die unterjährig nach oben angepasste Prognose eines währungsbereinigten Umsatzwachstums von 14% bis 16% am oberen Ende erreicht. In der Berichtswährung Euro entspricht dies einem Anstieg der Umsätze um 14,0% von rund € 3,6 Mrd. im Vorjahr auf rund € 4,1 Mrd. im Jahr 2017.

Trotz anhaltender negativer Währungskurseffekte verbesserte sich die Rohertragsmarge 2017 um 160 Basispunkte auf 47,3%, weil PUMA die negativen Auswirkungen der Schwäche einzelner Währungen gegenüber dem US-Dollar durch Verbesserungen in der Beschaffung, höhere Umsätze mit neuen Produkten, die eine höhere Marge tragen, einen höheren

Anteil eigener Einzelhandelsumsätze und selektive Preisanpassungen insgesamt mehr als ausgleichen konnte. Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen stiegen im Geschäftsjahr 2017 nur um 11,7%. In Bezug auf den Umsatz bedeutet dies einen Rückgang der Kostenquote von 42,6% auf 41,7% und spiegelt den erzielten operativen Leverage wider. Insgesamt trugen somit sowohl der Anstieg der Umsätze, die Verbesserung der Rohertragsmarge als auch das nur moderate Wachstum der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen im Vergleich zum Umsatz wesentlich zum Anstieg des operativen Ergebnisses (EBIT) im Geschäftsjahr 2017 bei.

Das operative Ergebnis erhöhte sich 2017 um 91,7% von € 127,6 Mio. auf € 244,6 Mio. und lag damit deutlich oberhalb der Prognose aus dem vorherigen Geschäftsbericht, welche ursprünglich ein operatives Ergebnis in einer Bandbreite zwischen € 170 Mio. und € 190 Mio. in Aussicht gestellt hatte. Aufgrund der besser als erwarteten Geschäftsentwicklung wurde die Prognose für das operative Ergebnis 2017 bereits unterjährig mehrmals nach oben erhöht. Die angepasste Prognose eines operativen Ergebnisses in einer Bandbreite zwischen € 235 Mio. und € 245 Mio. konnte im abgelaufenen Geschäftsjahr am oberen Ende erreicht werden.

Die deutliche Verbesserung der Profitabilität 2017 spiegelt sich auch an der Entwicklung des Konzerngewinns und des Ergebnisses je Aktie wider, welche sich jeweils mehr als verdoppelten. Der Konzerngewinn erhöhte sich 2017 um 117,7% auf € 135,8 Mio. [Vorjahr: € 62,4 Mio.] und das Ergebnis je Aktie stieg dementsprechend von € 4,17 im Vorjahr auf € 9,09.

Aufgrund der sehr erfolgreichen Geschäftsentwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr mit einer deutlichen Verbesserung der Profitabilität sowie des Freien Cashflows schlagen die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat der Hauptversammlung am 12. April 2018 vor, eine einmalige Dividende in Höhe von € 12,50 je Aktie für das Geschäftsjahr 2017 auszuschütten [Vorjahr: reguläre Dividende € 0,75].

Die PUMA-Aktie entwickelte sich 2017 sehr erfreulich und notierte am Jahresende bei € 363,00. Damit hat sich der Aktienkurs gegenüber der Vorjahresmarke von € 249,65 um 45,5% erhöht. Die Marktkapitalisierung des PUMA-Konzerns ist dementsprechend auf rund € 5,4 Mrd. angestiegen [Vorjahr: € 3,7 Mrd.].

GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN UND ORGANISATIONSSTRUKTUR

Das Unternehmen firmiert als europäische Aktiengesellschaft PUMA SE mit Konzernhauptsitz in Herzogenaurach, Deutschland. Unsere Geschäftsaktivitäten sind im internen Berichtswesen in Form von 3 Regionen (EMEA, Amerika und Asien/Pazifik) und 3 Produktsegmenten (Schuhe, Textilien und Accessoires) abgebildet. Eine weiterführende Beschreibung der Segmente findet sich unter der Textziffer 25 im Konzernanhang.

Unsere Umsätze stammen aus dem Verkauf von Produkten der Marken PUMA und COBRA PUMA Golf an den Groß- und Einzelhandel sowie über eigene Einzelhandelsgeschäfte und Onlinestores. Wir vermarkten und vertreiben unsere Produkte weltweit vorwiegend über eigene Tochterunternehmen. In einigen Ländern bestehen Vertriebsvereinbarungen mit unabhängigen Distributoren.

Zum 31. Dezember 2017 wurden 108 Tochterunternehmen unmittelbar oder mittelbar von der PUMA SE beherrscht. Unsere Tochterunternehmen nehmen verschiedene Aufgaben auf lokaler Ebene wahr wie Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung, Beschaffung oder Verwaltung. Eine vollständige Aufstellung aller Tochterunternehmen und eines assoziierten Unternehmens findet sich unter Textziffer 2 im Konzernanhang.

ZIELE UND STRATEGIE

PUMA hat das Ziel, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden. Deshalb hat PUMA in den vergangenen Jahren konsequent eine Turnaround-Strategie umgesetzt, die auf fünf Prioritäten beruht: eine erhöhte Markenbegehrtheit, eine konkurrenzfähige Produktpalette, ein starkes Angebot für Frauen, eine verbesserte Vertriebsqualität sowie die Beschleunigung unserer Organisationsabläufe und internen Prozesse. Eine positive Resonanz von unseren Einzelhandelspartnern in aller Welt, ein besserer Abverkauf im Handel sowie sich deutlich verbessernde Geschäftsergebnisse im Geschäftsjahr 2017 bestätigen, dass PUMA auf dem richtigen Weg ist.

Die Stärke und Begehrtheit der Marke PUMA basiert einerseits auf ihrer einzigartigen Historie im Sport

und andererseits auf der hohen Glaubwürdigkeit, mit der sie für neueste Trends im Lifestyle-Bereich steht. Die Marke ist eng mit einigen der größten Sportlegenden verbunden: Pelé, Maradona, Tommie Smith, Boris Becker, Lothar Matthäus, Linford Christie und viele andere. Heute stärkt PUMA seine Position als Sportmarke durch Partnerschaften mit den derzeitigen Sportstars. Usain Bolt, schnellster Mann der Welt und Athleten-Legende, Stürmerstar Antoine Griezmann, die Golfstars Lexi Thompson und Rickie Fowler, der Arsenal FC, Borussia Dortmund sowie der jamaikanische und der kubanische Olympische Sportverband. PUMA hat außerdem eine einzigartige Form der Zusammenarbeit mit Kultur- und Mode-Ikonen entwickelt, um eine Verbindung zu jungen, trendweisenden Zielgruppen herzustellen. Dies hat PUMA zu einer der angesagtesten Sport- und Modemarken für junge Verbraucher gemacht. Die Partnerschaft, wie sie PUMA zunächst mit Rihanna im Jahr 2014 und seitdem mit weiteren Stars einging, schuf eine neue Möglichkeit der Interaktion zwischen einflussreichen Persönlichkeiten aus dem kulturellen Bereich und Marken. In der jüngeren Vergangenheit hat PUMA aus diesem Erfolg Kapital geschlagen und ist Partnerschaften mit anderen Weltstars wie dem Modell Cara Delevingne, den Künstlern The Weeknd und Big Sean sowie kürzlich Lewis Hamilton und Selena Gomez eingegangen.

Auch auf der Produktseite blickt PUMA auf eine einzigartige Geschichte voller Innovationen, Designs und Produkte zurück, welche die Sport- und die Sport-Lifestyle-Branche bis heute beeinflussen. Dazu gehören der Bürstenschuh von 1968, der leichteste Fußballschuh der Geschichte (EvoSpeed SL 2015) und auch die erste Zusammenarbeit einer Sportmarke mit einer Modedesignerin (PUMA x Jil Sander, 1997). Eine der größten Design-Ikonen von PUMA, der SUEDE, feiert im Jahr 2018 seinen 50. Geburtstag. Heute hat PUMA seine Designprinzipien weiter verfeinert und einige der prägendsten, aber auch kommerziell erfolgreichsten Designs der Branche eingeführt, zum Beispiel den FIERCE, den CREEPER, den TSUGI und den BASKET HEART, um nur einige der Bestseller aus dem Jahr 2017 zu nennen. Für PUMA ist Innovation das Herzstück des Produktdesigns. Das PUMA-exklusive Zwischensohlenmaterial IGNITE erzielt die höchste Energierückgabe unter allen Laufschuhen. Das individuelle Schnürsystem NETFIT sowie JAMMING, die allererste Zwischensohle, die aus frei bewegenden eTPU-Perlen besteht, sind zwei der jüngsten Beispiele.

Frauen haben für PUMA Priorität. Nicht nur, weil Frauen zunehmend an sportlichen Aktivitäten weltweit teilnehmen, sondern auch, weil sie Trendsetter darin sind, ihre Alltagsgarderobe von Sportbekleidung inspirieren zu lassen. Aufbauend auf der modischen Glaubwürdigkeit und der sportlichen Authentizität von PUMA sowie auf einem tiefen Verständnis von der modernen, weiblichen, sportlichen Verbraucherin hat PUMA sein Angebot für Frauen dort positioniert, wo das Fitnessstudio auf den Laufsteg trifft. Durch das Geschäft mit Produkten für Frauen konnte PUMA im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter zulegen und ist in diesem Bereich stärker gewachsen als andere Produktsegmente. Mit seinem überproportionalen Marktanteil bei den Frauen ist PUMA in der einzigartigen Position, das überproportionale Wachstum dieses Marktsegmentes für sich nutzen zu können. Im Jahr 2017 führte PUMA seine *DO YOU*-Kampagne fort und verstärkte sein Engagement, Frauen überall auf der Welt dazu zu inspirieren, sich selbst treu zu bleiben. An der Kampagne nahmen Cara Delevingne, die Tänzerinnen des New York City Ballet und viele weitere inspirierende Frauen teil. Mit dem PHENOM, der gegen Jahresende mit Selena Gomez auf den Markt gebracht wurde, bringt PUMA für 2018 einen weiteren potenziellen Bestseller an den Start.

PUMA hat die Distributionsqualität kontinuierlich verbessert und seine Präsenz bei wichtigen Sport-Performance- und Sportstyle-Kunden in aller Welt gestärkt. PUMA setzt sich weiterhin dafür ein, seine Beziehungen zu wichtigen Einzelhändlern zu vertiefen, indem es ein zuverlässiger Partner für diese ist und seinen Beitrag zu deren Geschäft maximiert. Es ist ein klares Ziel für PUMA, dass unsere Einzelhandelspartner mit unseren Produkten Geld verdienen. Ein verbesserter Abverkauf hat PUMA geholfen, 2017 mehr Regalflächen in den Einzelhandelsgeschäften unserer Partner zu erhalten. Außerdem hat PUMA sein eigenes und selbst betriebenes Filialnetz mit Neueröffnungen und Modernisierungen weiter gestärkt. PUMA hat außerdem seine eigene Online-Präsenz mit dem Relaunch von www.PUMA.com in ein moderneres und mobiles Format forciert, das im Juni letzten Jahres anfänglich in Europa startete.

Operativ hat PUMA in wichtigen Bereichen weitere Fortschritte erzielt, darunter die Weiterentwicklung der eigenen Beschaffungsorganisation, welche die globalen Bestell- und Rechnungsflüsse zentral steuert, die Einführung eines neuen Produktentwicklungssystems, die weitere Standardisierung von ERP-Systemen und Verbesserungen der gesamten IT-Infrastruktur. Im Jahr 2017 wurde beispielsweise ein selbst entwickeltes integriertes Produktentwicklungssystem eingeführt, um vorhandene Einzellösungen zu ersetzen. Dies vereinfachte und beschleunigte die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Design, Produktentwicklung und -management sowie Beschaffung und erhöhte gleichzeitig die Flexibilität.

Neben diesen fünf Prioritäten bleibt soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Nachhaltigkeit ein Grundwert für PUMA. Im Jahr 2017 erweiterte PUMA seine strategische Partnerschaft mit dem Better Work Program der International Finance Corporation (IFC) und der International Labor Organization (ILO). Das Programm, dessen Ziel es ist, die *Audit-Müdigkeit* zu begrenzen und langfristige Lösungen für Probleme in Zusammenhang mit gerechten Arbeitsstandards zu fördern, umfasst nun 76 aktive PUMA-Lieferanten in Vietnam, Kambodscha, Indonesien und Bangladesch.

PUMAs Partnerschaft mit der IFC wurde mit dem Beginn der Umsetzungsphase des Vietnam Improvement Program (VIP) weiter ausgebaut, das anstrebt, die Energieeffizienz und die Verwendung erneuerbarer Energien in der Bekleidungs- und Schuh-Lieferkette zu verbessern. Verschiedene große Mitbewerber traten zusammen mit PUMA dem VIP-Programm bei. Dadurch wurde eine vereinte Botschaft an gemeinsame Lieferanten gesendet, damit zu beginnen, die Auswirkungen der Lieferanten auf den Klimawechsel zu reduzieren.

Die harte Arbeit, das Engagement für die Marke PUMA und der konsequente Fokus auf die Umsetzung der *Forever Faster*-Unternehmensstrategie trugen maßgeblich zu der sehr positiven Geschäftsentwicklung im Jahr 2017 bei. Diese Entwicklung bestätigt PUMA darin, die strategischen Ziele erneut zu bekräftigen und sich weiter dafür einzusetzen, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden.

PRODUKTENTWICKLUNG UND DESIGN

PUMA ist eine der weltweit führenden Sportmarken, die Schuhe, Textilien und Accessoires designt, entwickelt, verkauft und vermarktet. Seit 1948 stattet PUMA die weltweit schnellsten Athleten mit den innovativsten Produkten aus. Die Marke hat sich in ihren Performance-Kategorien Fußball, Running, Training, Golf und Motorsport mit ihren Produktdesigns einen Namen gemacht. Darüber hinaus bietet PUMA im Bereich Sportstyle sportlich-inspirierte Lifestyle-Produkte sowie klassische Silhouetten an. Mit seinen Sportstyle-Designs richtet sich PUMA gleichermaßen an Frauen und Männer, die nach einem authentischen, im Sport verwurzelten Stil suchen.

Im Einklang mit unserem *Leitbild Forever Faster* wollen wir durch unsere Performance-Produkte den Sportlern dabei helfen, eine bessere Leistung zu erbringen und gleichzeitig ihre Persönlichkeit auszudrücken. Ihre Ausrüstung soll es ihnen dabei ermöglichen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Deshalb arbeitet PUMA kontinuierlich an innovativen Technologien und entwickelt ständig neue Produkte, die den hohen Anforderungen unserer Spitzenathleten und Konsumenten gleichermaßen gerecht werden. Vier Werte kennzeichnen die Marke PUMA: mutig, überzeugt, zielstrebig und mit Spaß dabei. Diese Werte motivieren uns, über uns selbst hinauszuwachsen und mit unserem Know-how und unserer im Sport verankerten Historie als Marke und auch bei unseren Produkten glaubwürdig und authentisch zu sein und dadurch Wertschätzung zu erfahren.

Für uns ist *Sport Lifestyle*. Wir glauben an die Fusion von Sport und Mode und möchten mit unseren Produkten sowohl im Bereich Performance als auch im Bereich Mode überzeugen. In das Design unserer Produkte fließt eine stetige Aufmerksamkeit für das ein, was die Zukunft bringen wird, aber gleichzeitig auch die DNA, die sich in PUMAs langer Geschichte herausgebildet und die Sporthistorie der vergangenen Jahrzehnte geprägt hat. PUMAs Chefdesigner Torsten Hochstetter und seine Design-Teams stellen dabei eine einheitliche Designsprache für all unsere Kollektionen sicher und sind nicht nur verantwortlich für die Produkte innerhalb unserer zentralen Geschäftsbereiche, sondern auch in den regionalen Designzentren.

Im Jahr 2017 verbesserten wir unser Produktangebot weiter, indem wir innovative Technologien, aber gleichzeitig auch kommerziellere Produkte in allen Kategorien eingeführt haben. Trotz der klaren saisonalen kreativen Vorgaben folgen alle Produkte einer klar definierten Designlinie. Sowohl die Verbesserungen bei den Geschäftsergebnissen und beim Abverkauf als auch die anhaltend positive Resonanz unserer Einzelhandelspartner und Kunden beweisen, dass PUMA auf dem richtigen Weg ist.

Ein besonderer Höhepunkt des Jahres 2017 war die Einführung des neuen, individuell anpassbaren Schnürsystems NETFIT, eine Technologie, die unbegrenzte Performance- und Stiloptionen bietet. NETFIT-Schuhe waren zuerst bei der Leichtathletik-Weltmeisterschaft in London zu sehen, wo sie von unseren Weltklasse-Athleten getragen wurden.

„Die Kampagne *“DO YOU“* war die stärkste weibliche Aussage in 2017. Cara Delevingnes Haltung, sich selbst treu zu bleiben, hatte einen einzigartigen Einfluss auf mein Leben und meine Arbeit. Sie hat mir beigebracht, Entscheidungen immer furchtlos zu treffen.“

RITA HUANG, SR. HEAD OF MERCHANDISING, TAIWAN



Die NETFIT-Technologie ermöglicht Läufern auf der Basis ihrer Fußform und ihres Laufstils eine vollständige Anpassung an ihre individuellen Bedürfnisse. Gleichzeitig ermöglicht sie ihrem Träger, seinen persönlichen Stil durch die individuell-gestaltbare Schnürung des Schuhs auszudrücken. Die NETFIT-Technologie wurde ebenfalls auf verschiedene Sportstyle-Schuhmodelle sowie unsere Fußballschuhe 365 NETFIT und FUTURE übertragen.

In der Kategorie Teamsport führten wir zwei völlig neue Fußballschuhe ein. Der PUMA ONE entspricht allen Anforderungen, auf die ein Spieler Wert legt: FIT. FAST. FEEL. – Passform, Schnelligkeit und Gefühl. Unter der Markenbotschaft *Play Perfect* haben wir die neuesten und besten Technologien miteinander kombiniert, um technisch anspruchsvolle Spieler mit der idealen Ausrüstung bestmöglich zu unterstützen. Der PUMA FUTURE, der Anfang 2018 in die Geschäfte kommen wird, ist für diejenigen Spieler konzipiert, die das Spiel in einem einzigen Augenblick verändern, mit Instinkt spielen und das Spiel auf dem Platz neu erfinden. Er ist dank unserer patentierten NETFIT-Technologie der erste Fußballschuh mit einer komplett anpassbaren Passform.

Mit unserem *Run The Streets*-Konzept haben wir Produkte angeboten, die die Linie zwischen Performance und Mode weiter verwischen. Wir haben den IGNITE evoKNIT, IGNITE Limitless und die neue Sportstyle-Produktfamilie TSUGI eingeführt. Sie alle verfügen über PUMAs patentierte IGNITE-Zwischensohlen-technologie, sorgen jedoch gleichzeitig für einen fortschrittlichen, frischen Auftritt, der von urbaner Kultur und Street-Style inspiriert wurde.

In unserem Frauensegment haben wir unsere erfolgreiche *DO YOU*-Kampagne mit Stars wie Cara Delevingne, dem New York City Ballet und Selena Gomez fortgesetzt, indem wir neue feminine Produkte eingeführt haben. Der BASKET HEART, eine klassische Silhouette mit einer einzigartigen femininen Note, war einer der meistverkauften Schuhe des Jahres und ein großer Wachstumstreiber für unser Damenschuhgeschäft. Vielversprechende neue Schuhlinien für 2018, wie MUSE und PHENOM, kamen ab Ende letzten Jahres in die Geschäfte und sorgten für aussichtsreiche erste Ergebnisse. Ein Höhepunkt

bei Damentextilien war die VELVET ROPE-Kollektion, die technisch-hochwertige Sportstyle- und Trainingsschuhe mit einer perfekten Mischung aus sportlicher Performance und luxuriöser Mode umfasst.

Die FENTY PUMA by Rihanna-Linie, welche für viel Aufsehen sorgte, kehrte mit zwei neuen saisonalen Kollektionen zurück, die vom weltweiten Modepublikum gefeiert wurden. Erneut schlug FENTY PUMA by Rihanna hohe Wellen und verschmolz Luxus und Sport auf eine Weise miteinander, wie es nur Rihanna und PUMA können. Bei der Pariser Fashion Week präsentierte PUMAs Kreativdirektorin ihre FENTY University-Kollektion, eine rebellische und gewagte Kollektion für Herbst-Winter '17, die den aufsässigen Jugendlichen Tribut zollt, die zu den besten ihres Jahrgangs gehören oder mit Stil nachsitzen. Für ihre Kollektion für Frühjahr-Sommer '18, die in New York präsentiert wurde, spielte Rihanna weiterhin mit geschlechterübergreifenden Silhouetten und übergroßen Formen, gepaart mit sexy und körperbetonten Styles. Der sehr erfolgreiche FENTY CREEPER wurde in neuen Farbrichtungen und Ausführungen auf den Markt gebracht, während der FENTY PUMA BOW im März laut Studie alle sieben Sekunden im Internet gesucht worden war, was ihn zum begehrtesten Sneaker des Jahres 2017 machte.

Forschung und Produktentwicklung bei PUMA umfasst hauptsächlich die Bereiche Innovation (neue Technologien), Produktdesign sowie Modell- und Kollektionsentwicklung. Die Forschungs- und Produktentwicklungsaktivitäten reichen von der Analyse wissenschaftlicher Untersuchungen und Kundenbefragungen über die Generierung von kreativen Ideen bis zur Umsetzung der Innovationen in kommerzielle Produkte. Die Aktivitäten in der Forschung und Produktentwicklung sind unmittelbar an die Beschaffungsaktivitäten angebunden.

Zum 31. Dezember 2017 waren insgesamt 894 Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung/Produktmanagement beschäftigt (Vorjahr: 888). Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung/Produktmanagement beliefen sich 2017 auf insgesamt € 98,5 Mio. (Vorjahr: € 93,7 Mio.), davon entfielen € 53,4 Mio. (Vorjahr: € 52,0 Mio.) auf den Bereich Forschung und Entwicklung.

BESCHAFFUNG

DIE BESCHAFFUNGSORGANISATION

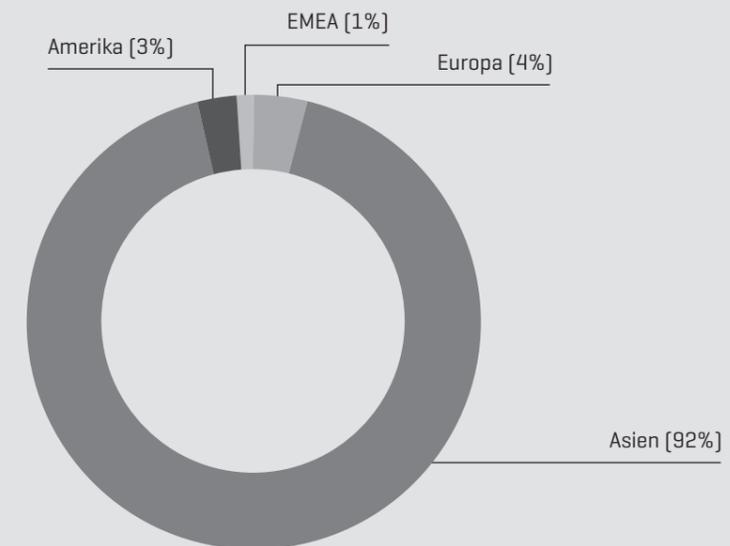
Unter Beschaffung wird die zentrale Steuerung des Einkaufs von Produkten für PUMA und die konzern-eigene Marke COBRA verstanden. Alle notwendigen Beschaffungsfunktionen sind im Konzern unter PUMA Group Sourcing (PGS) zusammengefasst.

Hauptverantwortliche Konzerngesellschaft für das PUMA Group Sourcing ist die PUMA International Trading GmbH (PIT), PUMAs global fungierende Handelsgesellschaft mit Sitz in Herzogenaurach (Deutschland). Die PIT koordiniert die Produktbeschaffung von unabhängigen Herstellern, indem sie Produkte selbst von den Herstellern bezieht und an PUMA-Vertriebstochtergesellschaften weiterverkauft oder PUMA-Vertriebstochtergesellschaften direkt bei der lokalen Beschaffung von Produkten über lokale Hersteller unterstützt. Darüber hinaus koordiniert die PIT

über Service-Gesellschaften in Hongkong die Zusammenarbeit mit Lieferanten weltweit und überwacht zudem die Produktionsprozesse vor Ort an den Beschaffungsstandorten in China, Vietnam, Bangladesch, Indien, Türkei, Südafrika, Brasilien und Mexiko. Zusätzlich ist bei der PIT das Hedging zentralisiert. Die zentrale Steuerung der dargestellten Abläufe garantiert einen hohen Grad an Transparenz innerhalb der Lieferkette, reduziert die Komplexität der Beschaffung und schafft Effizienzen durch größtenteils automatisierte Prozesse.

Mithilfe des weltweiten Produktionsnetzwerks von PGS, das schwerpunktmäßig durch die PIT wahrgenommen wird, wird die Versorgungskette mit unabhängigen Herstellern optimiert. Ziel ist es, optimalen Service zu bieten, um die weltweiten Anforderungen an Service, Qualität, Sicherheit sowie Umweltaspekte und soziale Aspekte in der Beschaffungskette zu erfüllen. Unter den sechs Kernprinzipien Partnerschaft,

G.1 BESCHAFFUNGSMÄRKTE 2017 (Menge)



Transparenz, Flexibilität, Schnelligkeit, Einfachheit und Effektivität ermöglicht die zentrale Beschaffungsverantwortung kontinuierliche Verbesserungen hinsichtlich der Beschaffungskosten, der Beschaffungsflexibilität sowie der notwendigen Lieferzuverlässigkeit. Dies garantiert den Vertriebstochtergesellschaften einen Service auf hohem Niveau und eine nachhaltige Produktions- und Lieferkette.

PUMAs Nachhaltigkeitsfunktion (Abteilung Corporate Sustainability, vormals PUMA SAFE) wurde im Jahr 2016 erfolgreich in die PGS-Organisation integriert.

Dadurch sind soziale und ökologische Themen sowie Standards der guten Unternehmensführung in die alltäglichen Beschaffungsaktivitäten eingebunden. Die Einhaltung der PUMA-eigenen sowie der gesetzlichen Standards wird insbesondere durch die von der PIT gesteuerten Service-Gesellschaften in Hongkong wahrgenommen.

Im Jahr 2017 konnten weitere operative Verbesserungen in der Beschaffung insbesondere hinsichtlich der Zentralisierung und Standardisierung von Prozessen und Systemen umgesetzt werden. So fungiert

die PIT bereits seit Jahresbeginn, zusätzlich zu den bereits beschriebenen Aufgaben, auch als zentrale Import-Gesellschaft für die EU-Länder. Folglich konnte die Effizienz der Beschaffung weiter gesteigert werden. Sofern es aus wirtschaftlichen und Nachhaltigkeits-Gesichtspunkten sinnvoll war, wurde ebenso in einzelnen Märkten, wie zum Beispiel in Mexiko, die lokale Beschaffung weiter ausgeweitet, um dadurch noch flexibler auf Marktentwicklungen reagieren zu können. Darüber hinaus wurde im Jahr 2017 das innovative Finanzierungsprogramm für PUMA-Lieferanten erfolgreich fortgeführt. Dieses

von der Weltbank und BNP Paribas finanzierte sowie mehrfach ausgezeichnete Programm ermöglicht es den Lieferanten, unter Voraussetzung der Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien, dass ihre Forderungen aus Warenlieferungen an PUMA schneller bezahlt werden. Dadurch wurden für die Lieferanten finanzielle Spielräume für Neu-Investitionen geschaffen. Zudem fungiert das Programm für Lieferanten auch als finanzieller Anreiz, ihre ökologischen, arbeitsrechtlichen und sozialen Standards einzuhalten und kontinuierlich zu verbessern.

DIE BESCHAFFUNGSMÄRKTE

Im Geschäftsjahr 2017 hat die PGS – über die PIT – mit 160 Lieferanten in 34 Ländern zusammengearbeitet. Der Lieferantenstamm der PIT ist dabei weitgehend stabil geblieben. Die strategische Zusammenarbeit mit langfristigen Partnern war 2017 einer der wesentlichen Wettbewerbsvorteile, um eine stabile Beschaffung in einem andauernden unruhigen Marktumfeld sicherzustellen.

Insgesamt bleibt Asien mit 92% am Gesamtvolumen die stärkste Einkaufsregion, gefolgt von Europa mit 4%, Amerika mit 3% und Afrika mit 1%.

Dementsprechend liegen die sechs wichtigsten Beschaffungsländer (89% des Gesamtvolumens) alle auf dem asiatischen Kontinent. Vietnam war 2017 zum wiederholten Mal das stärkste Produktionsland mit insgesamt 32%. China folgt mit 24%, angestiegen um 1%-Punkt gegenüber 2016. Kambodscha steht an dritter Stelle mit 13%. Bangladesch mit Schwerpunkt auf Textilien liegt auf Rang vier und steuert 10% bei. Indonesien mit Schwerpunkt auf Schuhproduktion stellt 6% des Gesamtvolumens und steht an fünfter Stelle. Auf Rang sechs folgt Indien mit 4%.

Steigende Lohnkosten und makroökonomische Einflüsse haben 2017 die Beschaffungsmärkte weiter beeinflusst. Dadurch steigt die Notwendigkeit, die Risiken dieser Einflussfaktoren in der Produktionsallokation zu berücksichtigen. Dies ist ein entscheidender Bestandteil unserer Beschaffungsstrategie, um die sichere und wettbewerbsfähige Beschaffung von Produkten zu gewährleisten und darüber hinaus das aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung steigende Beschaffungsvolumen erfolgreich zu bewältigen.

6.2 DIE BESCHAFFUNGSREGIONEN VON PUMA GROUP SOURCING



MITARBEITER

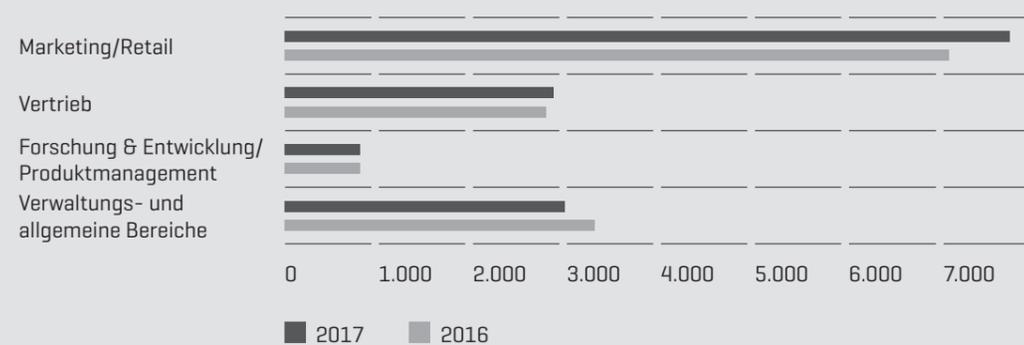
MITARBEITERANZAHL

Die weltweite Mitarbeiteranzahl im **Jahresdurchschnitt** lag 2017 bei 11.389 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber 11.128 im Vorjahr. Der Anstieg resultierte insbesondere aus der höheren Anzahl eigener Retailgeschäfte.

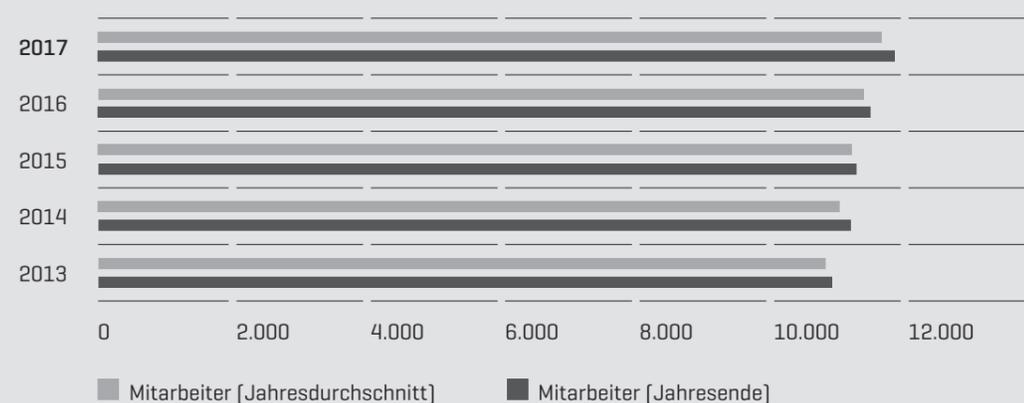
Der Personalaufwand ist 2017 insgesamt um 11,4% von € 493,1 Mio. auf € 549,1 Mio. angestiegen. Im Durchschnitt lag der Personalaufwand pro Mitarbeiter bei T€ 48,2 gegenüber T€ 44,3 im Vorjahr.

Zum **31. Dezember 2017** lag die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei 11.787 gegenüber 11.495 im Vorjahr. Dies entspricht einem Anstieg der Mitarbeiterzahl um insgesamt 2,5% gegenüber dem Vorjahr. Die Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Bereichen stellt sich wie folgt dar:

G.3 MITARBEITER (Jahresende)



G.4 ENTWICKLUNG MITARBEITER



„Für mich war das perfekte PUMA Match in 2017 unser anhaltendes Wachstum im Marktsegment Frauen. Ich arbeite für diesen Markt auf der strategischen Seite und es macht immer Spaß mitanzusehen, wie Teamarbeit aufregende Produkte und wirkungsvolle Geschichten hervorbringt.“

MAXIMILIAN STAIGER, MANAGER GLOBAL STRATEGY, GERMANY



TALENTGEWINNUNG UND -ENTWICKLUNG

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt unseres Handelns. Um unsere Stellung am Markt weiter auszubauen, ist es von entscheidender Bedeutung, dass wir über hoch qualifiziertes und motiviertes Personal verfügen. Unsere Rekrutierungsstrategie ermöglicht es, externe Talente vorzeitig zielgruppengerecht über verschiedene Kanäle, insbesondere auch mittels proaktiver Direktansprache zu rekrutieren und damit unsere Belegschaft zu verstärken.

In diesem Jahr haben wir *Workday*, eines der führenden Human-Capital-Management-Systeme, weltweit eingeführt. Diese Software umfasst sämtliche Personal-Prozesse und -Funktionen wie zum Beispiel Rekrutierung, Talent-, Performance- und Abwesenheitsmanagement, Zeiterfassung sowie die Personalabrechnung in den Ländern USA und Kanada. Damit sind alle für den Bereich Human Resources relevanten Informationen auf einer einzigen Plattform verfügbar.

Neben der Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung findet im Rahmen des Talentmanagements ebenfalls eine systematische Nachfolgeplanung statt. Die im Unternehmen vorhandenen Talente werden in den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen identifiziert. Unser Ziel ist es, unsere Mitarbeiter individuell – auch im internationalen Umfeld – zu entwickeln und gleichzeitig erfolgreich und nachhaltig an unser Unternehmen zu binden, denn

sie sind ein wichtiger Erfolgsfaktor. Als ein zentraler Bestandteil der heutigen Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet die langfristige Bindung motivierter und leistungsfähiger Mitarbeiter, dass wir uns sowohl als Unternehmen als auch als Arbeitgeber in einem dynamischen Umfeld behaupten und den Veränderungen des Marktes gerecht werden können.

Die ständige fachliche und individuelle Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter stellt darüber hinaus sicher, dass unsere Belegschaft über die erforderlichen Kompetenzen verfügt, welche kontinuierliches Wachstum und Marktkompetenz gewährleisten. Um Talenten aller Ebenen adäquate Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, wird neben dem Angebot an unterschiedlichen Ausbildungen und dualen Studiengängen auch die systematische Weiterbildung der Fach- und Führungskräfte gefördert. Unser Trainingsangebot umfasst eine Vielzahl von Schulungen und Workshops, sowohl online als auch offline, standardisiert oder speziell auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten. Die ständige Weiterentwicklung unseres PUMA-Trainingsangebotes garantiert, dass unsere Mitarbeiter jederzeit innovative und vielfältige Möglichkeiten haben, ihre Qualifikationen zu erweitern und bestehende Kompetenzen auszubauen beziehungsweise neue Fähigkeiten zu erwerben. Dies dient sowohl der Erreichung persönlicher Ziele der Mitarbeiter als auch den Unternehmenszielen.

Insbesondere bieten wir auch ganze Seminarreihen an, um die Mitarbeiter und Führungskräfte über

einen längeren Zeitraum zu entwickeln und ihnen die Möglichkeit zu geben, das neu erlernte Wissen zwischen den einzelnen Modulen in der Praxis anzuwenden und anschließend mit den anderen Seminar-Teilnehmern zu diskutieren. Unser internes, aus mehreren Modulen bestehendes Führungskräfte-Trainings-Programm ILP (*International Leadership Programm*) wurde um die Seminarreihe ILP² erweitert. Den Führungskräften wurden dabei neue Instrumente an die Hand gegeben, um sich in einer immer schneller verändernden Welt besser selbst zu steuern und ihre Mitarbeiter noch strategischer und wirksamer führen zu können. Ein besonderer Schwerpunkt war das Thema achtsame Mitarbeiterführung (*Mindful Leadership*). Hierbei wurden Führungskräfte für eigene Stressmuster sensibilisiert und lernten achtsamkeitsbasierte Methoden zur aktiven Stressbewältigung sowie zum Aufbau angemessener Handlungsalternativen kennen. Das Erlernen achtsamer Kommunikation unterstützt, klarer denken und bewusster handeln zu können.

Unser neues Personalentwicklungsprogramm SPEED UP² wurde in diesem Jahr erfolgreich weitergeführt. Eine Gruppe von Top-Talenten erhielt durch die Übernahme fachübergreifender Projekte und Aufgaben, gezielte Trainings, Mentoring und Coaching sowie Jobrotationen eine intensive Vorbereitung auf den nächsten Schritt in der Karriere. Die erhöhte Sichtbarkeit bis hin zur obersten Führungsebene, die Schaffung von funktionsübergreifenden Kooperationen und die Etablierung eines starken Netzwerks sind ebenfalls wesentliche Bestandteile dieses Programms.

VERGÜTUNG

Wir bei PUMA bieten unseren Mitarbeitern ein zielgerichtetes und konkurrenzfähiges Vergütungssystem, das aus mehreren Komponenten besteht. Neben einem fixen Basisgehalt tragen das PUMA-Bonussystem, Gewinnbeteiligungsprogramme sowie diverse Sozialleistungen und immaterielle Vergünstigungen zu einem leistungsgerechten Vergütungssystem bei. Für die obere Managementebene bieten wir außerdem langfristige Anreizprogramme an, die nachhaltige Geschäftsergebnisse honorieren.

STEUERUNGSSYSTEM

Wir nutzen verschiedene **Kennzahlen zur Steuerung** unserer Leistung im Hinblick auf unsere obersten Unternehmensziele. Im finanzbezogenen Bereich haben wir als **zentrale Ziele Wachstum und Profitabilität** definiert. Daher konzentrieren wir uns auf die Verbesserung von Umsatz, Rohertragsmarge und des operativen Ergebnisses (EBIT). Diese stellen die finanziellen Steuerungsgrößen von wesentlicher Bedeutung dar. Darüber hinaus streben wir eine Minimierung des Working Capital und eine Verbesserung des Freien Cashflows an. Das **Planungs- und Steuerungssystem** unseres Konzerns ist darauf angelegt, eine Vielzahl von Instrumenten bereitzustellen, um die aktuelle Geschäftsentwicklung zu bewerten und daraus künftige Strategie- und Investitionsentscheidungen abzuleiten. Dazu erfolgen eine kontinuierliche Überwachung der wichtigsten Finanzkennzahlen des PUMA-Konzerns sowie ein monatlicher Vergleich mit den Budgetzielen. Zielabweichungen werden detailliert analysiert und bei negativen Abweichungen entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen.

Die Veränderung der Umsatzerlöse wird auch durch Währungseffekte beeinflusst. Daher geben wir, um entscheidungsrelevante Informationen zur Beurteilung der Umsatzlage zu vermitteln, neben den Umsätzen in der Berichtswährung Euro auch die um Währungseffekte bereinigte Umsatzveränderung an. Die währungsbereinigten Umsatzgrößen dienen Vergleichszwecken und ergeben sich, wenn die Vorjahresbeträge der in den Konzernabschluss einbezo-

genen Fremdwährungsabschlüsse nicht mit den Durchschnittskursen des Vorjahres, sondern mit den entsprechenden Durchschnittskursen des aktuellen Berichtsjahres umgerechnet werden. Dabei sind währungsbereinigte Kennzahlen nicht als Ersatz oder höherwertige Finanzkennzahlen, sondern stets als Zusatzinformation anzusehen.

Wir nutzen die Kennzahl **Freier Cashflow**, um die Finanzmittelveränderung nach Abzug aller Aufwendungen, die zur organischen Erhaltung oder Erweiterung des PUMA-Konzerns getätigt wurden, zu ermitteln. Der Freie Cashflow berechnet sich aus den Cashflows aus der laufenden Geschäftstätigkeit und der Investitionstätigkeit. Darüber hinaus nutzen wir die Kennzahl Freier Cashflow vor Akquisitionen, welche aufbauend auf dem Freien Cashflow eine Bereinigung um Auszahlungen, die in Zusammenhang mit Beteiligungen stehen, vornimmt.

Zur Beurteilung der Finanzlage verwenden wir die Kennzahl **Working Capital**. Im Deutschen oft als Betriebskapital bezeichnet, handelt es sich dabei um die Differenz aus den kurzfristigen Vermögenswerten, insbesondere den Vorräten und den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Beträge, die im Zusammenhang mit der Finanzierungstätigkeit stehen, sind im Working Capital nicht enthalten.

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren haben bei PUMA nur eine untergeordnete Bedeutung als Steuerungsgrößen.

WIRTSCHAFTSBERICHT

WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

WELTKONJUNKTUR

Gemäß der Winterprognose des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (ifw Kiel) vom 13. Dezember 2017 hat sich die Expansion der Weltwirtschaft im Jahr 2017 spürbar beschleunigt. Der kräftige Aufschwung resultiert daraus, dass in beinahe allen großen Volkswirtschaften die Konjunktur aufwärtsgerichtet ist. Dabei hat das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften ein hohes Niveau erreicht, aber auch in den Schwellenländern hat sich die konjunkturelle Lage deutlich verbessert. Das weltweite BIP ist im Jahr 2017 um 3,8% angestiegen. Das Wachstum lag damit um 0,3 Prozentpunkte über der Vorjahresprognose (Winterprognose 2016) beziehungsweise um 0,2 Prozentpunkte über der Sommerprognose 2017. Dies stellt den stärksten Anstieg des weltweiten BIP seit dem Jahr 2011 dar. Maßgeblich für diese weltweite Belebung war vor allem die starke Ausweitung des Außenhandels im asiatischen Raum und der deutliche Anstieg der Investitionen aufgrund der guten Investitionsbedingungen.

SPORTARTIKELINDUSTRIE

Gestiegene Konsumausgaben aufgrund höherer Einkommen, sowohl in den Schwellenländern als auch in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften, führten in der Sportartikelindustrie in 2017 zu einem starken Wachstum. Maßgeblich für diese Entwicklung war unter anderem das weltweit gesteigerte Gesundheitsbewusstsein und die damit einhergehende Zunahme der sportlichen Betätigung. Auch der Trend, dass immer mehr Frauen sportlich aktiv sind, trug zu der positiven Entwicklung bei. Darüber hinaus setzte sich der globale Sportmodetrend weiter fort.

Mit Blick auf die Vertriebskanäle war zu beobachten, dass das eCommerce-Geschäft weiter rasant ausgebaut wurde. Hierfür wurden die vielseitigen kommerziellen Möglichkeiten, wie mobile Technologien und soziale Medien, genutzt. Dennoch stand die Sportartikelindustrie in 2017 in einzelnen Märkten vor Herausforderungen, wie beispielsweise die fortschreitende Konsolidierung unter den Einzelhändlern in den Vereinigten Staaten.

UMSATZLAGE

DARSTELLUNG DER UMSATZENTWICKLUNG 2017 IM VERGLEICH ZUM AUSBLICK

Im Geschäftsbericht 2016 hatte PUMA für das Geschäftsjahr 2017 einen währungsbereinigten Anstieg der konsolidierten Umsatzerlöse im hohen einstelligen Prozentbereich in Aussicht gestellt. Diese Prognose wurde unterjährig mehrmals erhöht und PUMA erwartete nun für das Geschäftsjahr 2017 einen währungsbereinigten Umsatzanstieg zwischen 14% und 16%. PUMA konnte die angepasste Prognose im Gesamtjahr 2017 am oberen Ende erreichen und somit das ursprünglich angestrebte Umsatzwachstum deutlich übertreffen. Die Umsatzentwicklung wird im Folgenden detailliert erläutert.

KONSOLIDIERTE UMSÄTZE

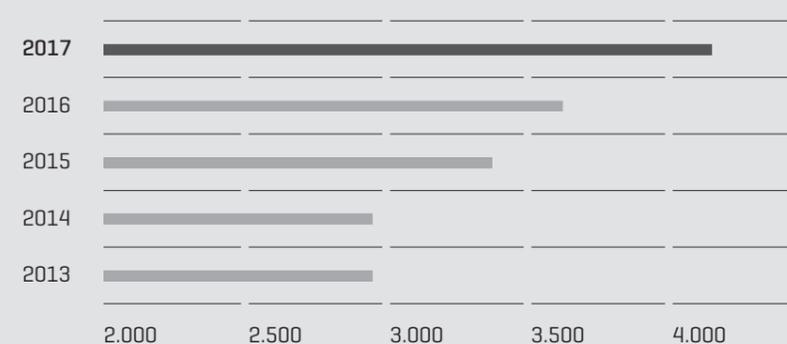
PUMA hat die konsolidierten Umsätze im Geschäftsjahr 2017 in der Berichtswährung Euro um 14,0% auf € 4.135,9 Mio. steigern können. Währungsbereinigt verbesserten sich die Umsätze um 15,9%. Damit ist es PUMA erstmalig gelungen, die symbolische Umsatz-Marke von 4 Milliarden Euro zu überschreiten. Alle Regionen trugen mit zweistelligen Wachstumsraten zu dieser positiven Entwicklung bei und das Segment Schuhe war Haupttreiber des Wachstums.

Das für PUMA bedeutendste Produktsegment – **Schuhe** – verzeichnete zum Ende des Geschäftsjahres 2017 einen seit 14 Quartalen anhaltenden Wachstumstrend. Die stärksten Zuwächse wurden dabei in den Kategorien Running and Training und Sportstyle erzielt. Der Umsatz stieg in der Berichtswährung Euro um 21,4% auf € 1.974,5 Mio. Währungsbereinigt wurde ein Umsatzwachstum von 23,5% erzielt. Der Anteil dieses Segments am konsolidierten Umsatz erhöhte sich von 44,9% im Jahr 2016 auf 47,7% im Berichtsjahr.

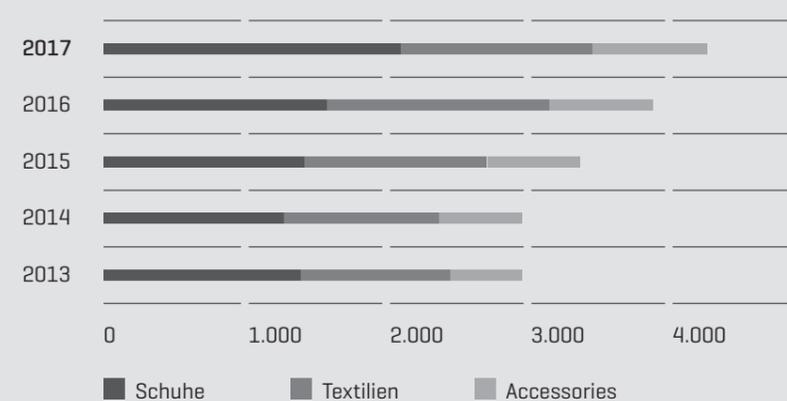
Im Segment **Textilien** erhöhten sich die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 8,1% auf € 1.441,4 Mio. Währungsbereinigt stieg der Umsatz um 10,0%. Die Kategorie Sportstyle und insbesondere Produkte für Frauen trugen zu diesem Umsatzanstieg bei. Bezogen auf den Konzernumsatz lag der Anteil des Segments Textilien bei 34,9% (Vorjahr: 36,8%).

Die Umsätze im Segment **Accessoires** erhöhten sich in der Berichtswährung Euro um 8,0% auf € 719,9 Mio. Dies entspricht einem währungsbereinigten Anstieg von 9,2%. Der Anstieg resultiert aus den gestiegenen Umsätzen im Bereich Socken und Underwear, während die Umsätze mit Golfschlägern im Berichtsjahr nahezu stabil blieben. Der Anteil am Konzernumsatz verringerte sich auf 17,4% (Vorjahr: 18,4%).

G.5 KONSOLIDIERTE UMSÄTZE (in € Mio.)



G.6 KONSOLIDIERTE UMSÄTZE NACH PRODUKTSEGMENTEN (in € Mio.)



EINZELHANDELSAKTIVITÄTEN

Zu den eigenen Einzelhandelsaktivitäten zählen die PUMA-Stores, Factory-Outlets und Online-Verkäufe mit jeweils direktem Vertrieb an unsere Konsumenten [Direct to Consumer-business]. Neben der regionalen Verfügbarkeit gewährleisten sie einen kontrollierten Abverkauf der PUMA-Produkte sowie die Präsentation der Marke PUMA in einem zu unserer Markenpositionierung passenden Umfeld.

Die Umsätze der eigenen Einzelhandelsaktivitäten verbesserten sich im Geschäftsjahr 2017 währungsberichtigt um 22,9% auf € 961,0 Mio. Dies entspricht einem Anteil von 23,2% am Gesamtumsatz [Vorjahr: 21,9%]. Das Umsatzwachstum wurde dabei sowohl auf vergleichbarer Flächen-Basis in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften als auch durch die gezielte Erweiterung des Portfolios an eigenen Einzelhandelsgeschäften erzielt. Neben der Eröffnung weiterer Retailgeschäfte umfasste die Optimierung des Portfolios auch die Modernisierung bestehender Einzelhandelsgeschäfte gemäß dem *Forever Faster*-Storekonzept. Dieses ermöglicht eine noch attraktivere Präsentation der PUMA-Produkte und der dazugehörigen Technologien und stärkt PUMAs Positionierung als Sportmarke.

Das eCommerce-Geschäft verzeichnete, gestützt durch die Ausweitung des Produktangebots in den Online-Stores sowie durch den Relaunch von **www.PUMA.com** in einem moderneren und mobileren Format, ein überdurchschnittlich starkes Wachstum. Unsere Verkaufsförderungsmaßnahmen im Online-Geschäft an speziellen Tagen, wie beispielsweise am 11. November, dem Singles-Day in China und zugleich dem größten Onlineshopping-Tag der Welt oder dem sogenannten *Black Friday*, verliefen dabei besonders erfolgreich. Zudem stieß die Einführung neuer Produkte und Kollektionen, zum Beispiel die FENTY PUMA by Rihanna-Kollektion, auf außergewöhnlich hohe Resonanz bei unseren Online-Kunden.

LIZENZGESCHÄFT

PUMA vergibt für verschiedene Produktsegmente (zum Beispiel Parfüm, Brillen und Uhren) Lizenzen an unabhängige Partner, die neben Design, Entwicklung und Herstellung auch für den Vertrieb dieser Produkte zuständig sind. Darüber hinaus sind noch einige Vertriebslizenzen für verschiedene Märkte in den Lizenzumsätzen enthalten.

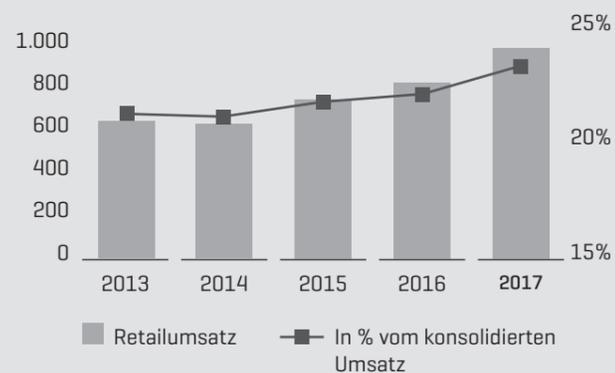
Die Lizenzumsätze erhöhten sich in 2017 in der Berichtswährung Euro um 8,8% [währungsberichtigt um 9,3%] auf € 113,5 Mio. Hieraus resultierten Lizenz- und Provisionseinnahmen in Höhe von € 15,8 Mio. [Vorjahr: € 15,7 Mio.].

ERTRAGSLAGE

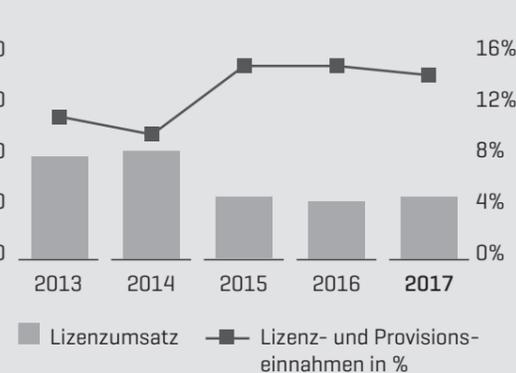
T.1 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

	2017		2016		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Umsatzerlöse	4.135,9	100,0	3.626,7	100,0	14,0
Umsatzkosten	-2.181,5	-52,7	-1.970,3	-54,3	10,7
Rohertrag	1.954,3	47,3	1.656,4	45,7	18,0
Lizenz- und Provisionserträge	15,8	0,4	15,7	0,4	1,1
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-1.725,6	-41,7	-1.544,5	-42,6	11,7
Operatives Ergebnis (EBIT)	244,6	5,9	127,6	3,5	91,7
Finanzergebnis/Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-13,4	-0,3	-8,7	-0,2	52,8
Gewinn vor Steuern (EBT)	231,2	5,6	118,9	3,3	94,5
Ertragsteuern	-63,3	-1,5	-30,5	-0,8	107,4
Steuerquote	-27,4%		-25,7%		
Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse	-32,2	-0,8	-26,0	-0,7	23,7
Konzernergebnis	135,8	3,3	62,4	1,7	117,7
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien [Mio. Stück]	14,943		14,940		0,0
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert [Mio. Stück]	14,943		14,940		0,0
Gewinn je Aktie in €	9,09		4,17		117,7
Gewinn je Aktie, verwässert in €	9,09		4,17		117,7

G.7 **RETAILUMSÄTZE** (in € Mio.)



G.8 **LIZENZUMSÄTZE/LIZENZ- UND PROVISIONSEINNAHMEN** (in € Mio.)



DARSTELLUNG DER ERTRAGSENTWICKLUNG 2017 IM VERGLEICH ZUM AUSBLICK

Im Ausblick des Geschäftsberichts 2016 prognostizierte PUMA für das Geschäftsjahr 2017 eine leichte Verbesserung der Rohertragsmarge auf zirka 46,0%. Bei den sonstigen operativen Erträgen und Aufwendungen erwartete PUMA einen Anstieg in einem mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich. Die Prognose für das operative Ergebnis (EBIT) lag in einer Bandbreite zwischen € 170 Mio. und € 190 Mio. Zudem wurde eine deutliche Verbesserung des Konzerngewinns erwartet.

Diese Prognosen wurden aufgrund der besser als erwarteten Geschäftsentwicklung unterjährig mehrmals angehoben und PUMA erwartete nun eine Verbesserung der Rohertragsmarge auf zirka 46,5%, einen Anstieg der sonstigen operativen Erträge und

Aufwendungen im niedrigen zweistelligen Prozentbereich und ein operatives Ergebnis (EBIT) in einer Bandbreite zwischen € 235 Mio. und € 245 Mio. Übereinstimmend mit den bisherigen Prognosen erwartete das Management für das Geschäftsjahr 2017 weiterhin eine deutliche Verbesserung des Konzerngewinns.

PUMA konnte die angehobenen Prognosen im Gesamtjahr 2017 in vollem Umfang erreichen beziehungsweise in Bezug auf die Rohertragsmarge sogar leicht übertreffen. Damit konnte PUMA die für 2017 ursprünglich angestrebte Verbesserung des operativen Ergebnisses beziehungsweise der operativen Marge deutlich übertreffen.

Die Ertragsentwicklung wird im Folgenden detailliert erläutert.

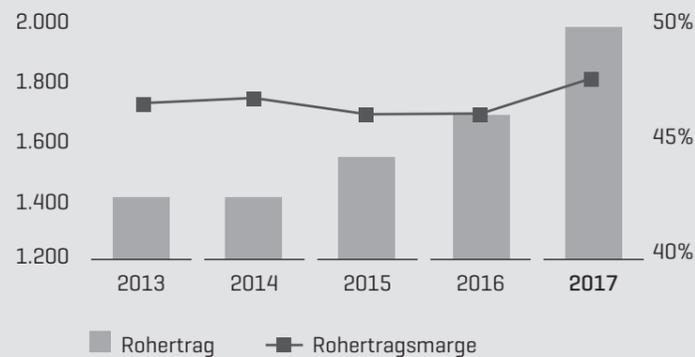
ROHERTRAGSMARGE

Der Rohertrag verbesserte sich im Geschäftsjahr 2017 um 18,0% von € 1.656,4 Mio. auf € 1.954,3 Mio.

Die Rohertragsmarge erhöhte sich um 160 Basispunkte von 45,7% auf 47,3%, da PUMA durch Verbesserungen in der Beschaffung, höhere Umsätze mit neuen Produkten, die eine höhere Marge tragen, durch einen höheren Anteil eigener Einzelhandelsumsätze und selektive Preiserhöhungen die negativen Währungskurseinflüsse aufgrund der Schwäche einzelner Währungen gegenüber dem US-Dollar, mehr als ausgleichen konnte.

Die Rohertragsmarge im Segment Schuhe verbesserte sich deutlich von 42,5% im Vorjahr auf 45,5%. Bei den Textilien erhöhte sich die Rohertragsmarge von 48,4% auf 49,0% und die Rohertragsmarge für Accessoires stieg von 47,9% auf 48,5%.

G.9 ROHERTRAG/ROHERTRAGSMARGE (in € Mio.)



SONSTIGE OPERATIVE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Der konsequente Fokus auf die strikte Kontrolle der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen hatte bei PUMA auch im Geschäftsjahr 2017 weiterhin eine hohe Priorität.

Dennoch wurden gezielt weitere Investitionen im Bereich Marketing getätigt, um die Markenbegehrtheit von PUMA zu steigern und PUMA als schnellste Sportmarke der Welt zu positionieren. Ebenso wurden die Investitionen in die Modernisierung der eigenen Einzelhandelsgeschäfte fortgesetzt. Auch die Eröffnung weiterer Einzelhandelsgeschäfte trug zur Erhöhung der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen bei. Darüber hinaus wurde die Modernisierung unserer IT-Infrastruktur weiter vorangetrieben.

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen erhöhten sich im Geschäftsjahr 2017 um 11,7% von € 1.544,5 Mio. auf € 1.725,6 Mio. In Prozent vom Umsatz verbesserte sich die Kostenquote von 42,6% auf 41,7%. Der Rückgang der Kostenquote spiegelt den erzielten operativen Leverage wider und trägt wesentlich zum Anstieg des operativen Ergebnisses bei.

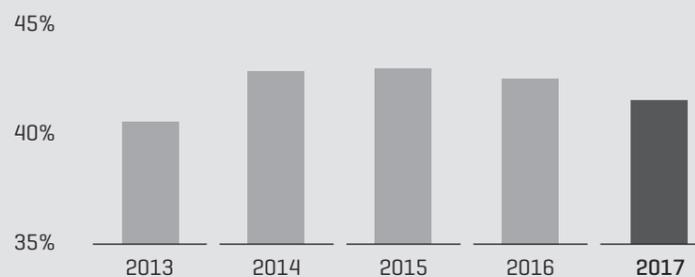
Innerhalb der Vertriebsaufwendungen kam es bei den Aufwendungen für Marketing/Retail zu einer Steigerung um 12,4% von € 732,3 Mio. auf € 822,9 Mio. Diese Entwicklung steht vorrangig in Verbindung mit der konsequenten Weiterführung der *Forever Faster*-Markenkampagne sowie der gestiegenen Anzahl an eigenen Einzelhandelsgeschäften. Aufgrund des starken Umsatzwachstums verringerte sich die Kostenquote dennoch von 20,2% auf 19,9%. Die übrigen Vertriebsaufwendungen beliefen sich auf € 497,5 Mio. und erhöhten sich damit um 10,5%. Die Kostenquote verringerte sich von 12,4% auf 12,0%.

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung/Produktmanagement stiegen insgesamt um 5,1% auf € 98,5 Mio. [Vorjahr: € 93,7 Mio.] Die Kostenquote verringerte sich leicht auf 2,4% [Vorjahr: 2,6%].

Die sonstigen operativen Erträge verringerten sich von € 0,9 Mio. im Vorjahr auf € 0,3 Mio. in 2017.

Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen erhöhten sich um 14,0% von € 269,3 Mio. auf € 307,0 Mio. Der Anstieg resultierte unter anderem aus höheren Aufwendungen für Warenlager und IT. Die Kostenquote

G.10 OPERATIVE AUFWENDUNGEN IN % VOM KONSOLIDierten UMSATZ



der Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen belief sich unverändert auf 7,4%.

Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 70,3 Mio. [Vorjahr: € 59,9 Mio.] enthalten. Dies entspricht einem Anstieg der Abschreibungen um 17,5% gegenüber dem Vorjahr.

OPERATIVES ERGEBNIS (EBIT)

Das operative Ergebnis verbesserte sich 2017 um 91,7% von € 127,6 Mio. auf € 244,6 Mio. Dieses Ergebnis liegt am oberen Ende der angepassten EBIT-Prognose [Bandbreite zwischen € 235 Mio. und € 245 Mio.].

Die operative Marge verbesserte sich demzufolge deutlich von 3,5% im Jahr 2016 auf 5,9% im Berichtsjahr. Dies ist im Wesentlichen auf das Wachstum der Umsätze in Verbindung mit einem moderaten Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen und der gleichzeitigen Verbesserung der Rohertragsmarge zurückzuführen.

FINANZERGEBNIS

Das Finanzergebnis verringerte sich 2017 von € -8,7 Mio. im Vorjahr auf € -13,4 Mio. Bei nahezu stabilen Finanzerträgen von € 10,3 Mio. [Vorjahr: € 10,5 Mio.] sowie nahezu unveränderten Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen von € 6,9 Mio. [Vorjahr: € 6,4 Mio.] erhöhten sich im Geschäftsjahr die Zinsaufwendungen aufgrund von gestiegenen Finanzierungsaufwendungen im Zusammenhang mit Währungssicherungsgeschäften von € 13,4 Mio. auf € 17,8 Mio. Das Ergebnis aus dem assoziierten Unternehmen Wilderness Holdings Ltd., das ebenfalls in das Finanzergebnis einfließt, erhöhte sich im Geschäftsjahr 2017 auf € 1,6 Mio. [Vorjahr: € 1,2 Mio.].

GEWINN VOR STEUERN (EBT)

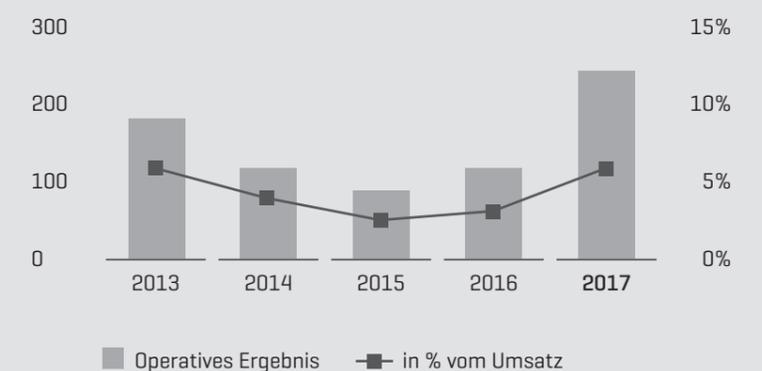
Im Geschäftsjahr 2017 erwirtschaftete PUMA einen Gewinn vor Steuern von € 231,2 Mio. Dies entspricht einer Verbesserung von 94,5% gegenüber dem Vorjahr [€ 118,9 Mio.]. Der Steueraufwand lag bei € 63,3 Mio. im Vergleich zu € 30,5 Mio. im Vorjahr und die Steuerquote erhöhte sich leicht von 25,7% auf 27,4% in 2017.

NICHT BEHERRSCHENDEN GESELLSCHAFTERN ZUZURECHNENDE ERGEBNISSE

Die Ergebnisse, welche den nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnen sind, beziehen sich auf unsere *Joint Ventures* auf dem nordamerikanischen Markt und erhöhten sich 2017 um 23,7% auf

€ 32,2 Mio. [Vorjahr: € 26,0 Mio.]. Diese Gesellschaften betreffen Janed, welche Socken und Bodywear vertreibt, PUMA Accessories North America sowie PUMA Kids Apparel, die sich auf den Vertrieb von Kleidung für Kinder konzentriert.

G.11 OPERATIVES ERGEBNIS (in € Mio.)



KONZERNERGEBNIS

Das Konzernergebnis hat sich im Geschäftsjahr 2017 mehr als verdoppelt und erhöhte sich um 117,7% von € 62,4 Mio. auf € 135,8 Mio. Ausschlaggebend für die deutliche Verbesserung waren insbesondere das starke Wachstum der Umsätze in Verbindung mit dem moderaten Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen bei gleichzeitiger Verbesserung der Rohertragsmarge. Demgegenüber verringerte sich das Finanzergebnis und ergab sich eine leichte Erhöhung der Steuerquote.

Der Gewinn pro Aktie sowie der verwässerte Gewinn pro Aktie erhöhten sich entsprechend um 117,7% auf € 9,09 gegenüber € 4,17 im Vorjahr.

DIVIDENDE

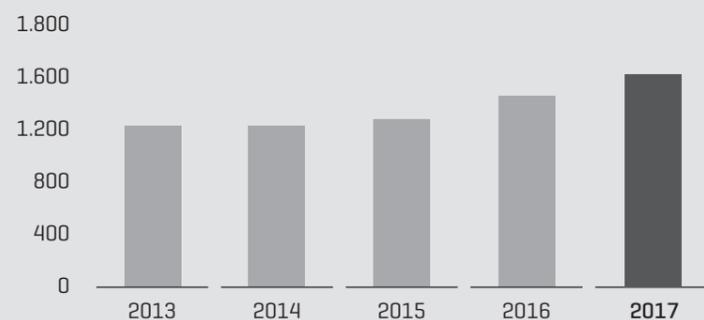
Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat schlagen der Hauptversammlung am 12. April 2018 vor, für das Geschäftsjahr 2017 aus dem handelsrechtlichen Bilanzgewinn der PUMA SE eine einmalige Dividende in Höhe von € 12,50 je Aktie auszuschütten [Vorjahr: reguläre Dividende € 0,75]. Die Auszahlung der Dividende soll in den Tagen nach der Hauptversammlung, die über die Ausschüttung beschließt, erfolgen.

REGIONALE ENTWICKLUNG

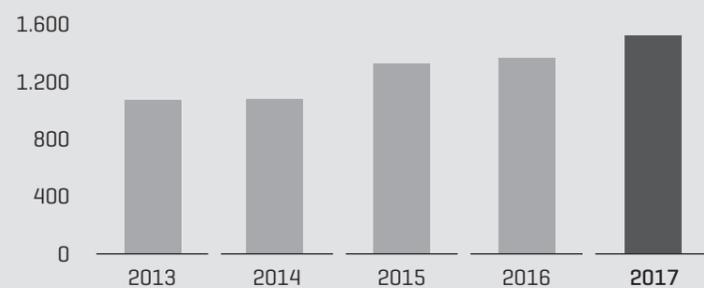
Die konsolidierten Umsätze erhöhten sich im Jahr 2017 währungsbereinigt um 15,9%. Alle Regionen trugen mit zweistelligen Wachstumsraten zu dieser Entwicklung bei.

In der Region **EMEA** war die Wachstumsdynamik besonders hoch. Die Umsätze in der Berichtswährung Euro stiegen um 19,1% auf € 1.646,2 Mio. Dies entspricht einem währungsbereinigten Anstieg der Umsätze von 19,5%. Besonders starke Impulse kamen

G.12 UMSÄTZE EMEA (in € Mio.)



G.13 UMSÄTZE AMERIKA (in € Mio.)



G.14 UMSÄTZE ASIEN/PAZIFIK (in € Mio.)



dabei aus Frankreich, der Region DACH (Deutschland, Österreich und Schweiz) und dem Vereinigten Königreich (UK), die ein zweistelliges Umsatzwachstum verzeichneten. Zudem entwickelten sich Russland und Südafrika ebenfalls mit einem zweistelligen Umsatzwachstum sehr gut. Bezogen auf den Konzernumsatz erhöhte sich der Anteil der Region EMEA von 38,1% im Vorjahr auf 39,8% im Geschäftsjahr 2017.

Bei den Produktsegmenten verzeichneten die Umsätze mit Schuhen einen währungsbereinigten Anstieg um 34,8%. Die Umsätze mit Textilien erhöhten sich währungsbereinigt um 8,2% und bei den Accessoires konnte währungsbereinigt ein Umsatzanstieg von 10,4% erzielt werden.

Die Umsätze in der Region **Amerika** legten in der Berichtswährung Euro um 11,6% auf € 1.494,8 Mio. zu. Währungsbereinigt erhöhten sich die Umsätze um 14,3%, wobei sowohl Nord- als auch Lateinamerika mit zweistelligen Wachstumsraten zum Umsatzanstieg beitrugen. Der Anteil der Region Amerika am Konzernumsatz verringerte sich leicht von 36,9% im Vorjahr auf 36,1% in 2017.

Mit Blick auf die Produktsegmente entwickelten sich sowohl Schuhe (währungsbereinigt +17,6% gegenüber dem Vorjahr) als auch Textilien (+11,2%) sowie Accessoires (+11,0%) mit zweistelligen Wachstumsraten sehr stark.

In der Region **Asien/Pazifik** stiegen die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 10,0% auf € 994,9 Mio. Währungsbereinigt erhöhten sich die Umsätze um 12,7%. Haupttreiber des Wachstums in der Region waren vor allem China, gefolgt von Australien, welche jeweils eine zweistellige Wachstumsrate verzeichneten. Demgegenüber gingen die Umsätze in Japan gegenüber dem Vorjahr leicht zurück. Der Anteil der Region Asien/Pazifik am Konzernumsatz verringerte sich geringfügig von 24,9% im Vorjahr auf 24,1% im Jahr 2017.

In Bezug auf die Produktsegmente konnte das Segment Schuhe das starke Wachstum weiter fortsetzen. Die Umsätze mit Schuhen stiegen währungsbereinigt um 17,4%. Bei Textilien erhöhten sich die Umsätze währungsbereinigt um 11,1%. Demgegenüber verzeichneten Accessoires nur eine annähernd stabile Umsatzentwicklung im Vergleich zum Vorjahr (währungsbereinigt -0,8%), was im Wesentlichen auf das Geschäft mit Golfschlägern zurückzuführen ist.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

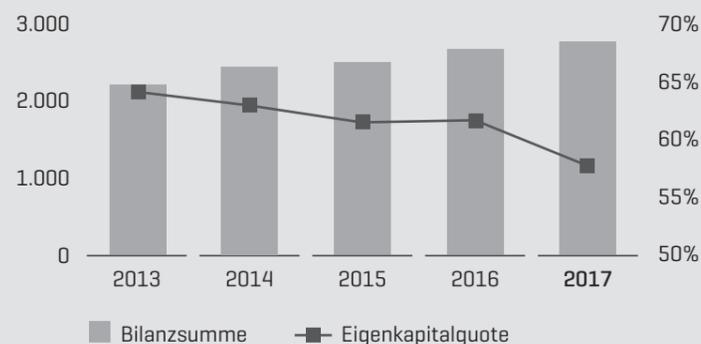
T.2 BILANZ

	31.12.2017		31.12.2016		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Flüssige Mittel	415,0	14,5	326,7	11,8	27,0
Vorräte	778,5	27,3	718,9	26,0	8,3
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	503,7	17,7	499,2	18,1	0,9
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital relevant)	164,0	5,7	141,4	5,1	15,9
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	23,6	0,8	79,2	2,9	-70,2
Kurzfristige Vermögenswerte	1.884,8	66,0	1.765,4	63,8	6,8
Latente Steuern	207,9	7,3	229,5	8,3	-9,4
Sonstige langfristige Vermögenswerte	761,1	26,7	770,2	27,9	-1,2
Langfristige Vermögenswerte	969,0	34,0	999,7	36,2	-3,1
Summe Aktiva	2.853,8	100,0	2.765,1	100,0	3,2
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	29,0	1,0	25,3	0,9	14,5
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	646,1	22,6	580,6	21,0	11,3
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital relevant)	306,1	10,7	242,3	8,8	26,3
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	75,2	2,6	46,6	1,7	61,3
Kurzfristige Verbindlichkeiten	1.056,5	37,0	894,9	32,4	18,1
Latente Steuern	37,6	1,3	63,1	2,3	-40,4
Pensionsrückstellungen	29,7	1,0	31,6	1,1	-5,8
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	73,3	2,6	53,3	1,9	37,6
Langfristige Verbindlichkeiten	140,7	4,9	148,0	5,4	-4,9
Eigenkapital	1.656,7	58,1	1.722,2	62,3	-3,8
Summe Passiva	2.853,8	100,0	2.765,1	100,0	3,2
Working Capital	493,9		536,6		-7,9
- in % vom konsolidierten Umsatz	11,9%		14,8%		

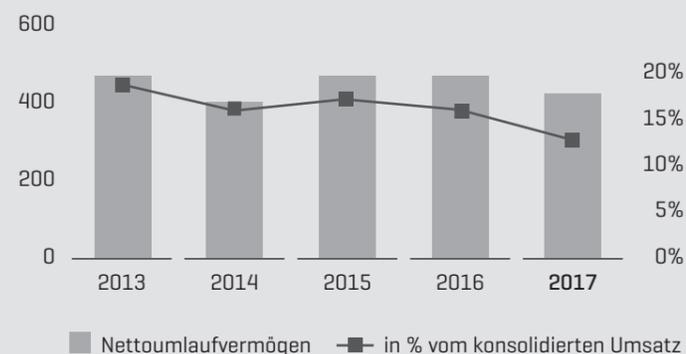
EIGENKAPITALQUOTE

PUMA verfügt unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung: Die Bilanzsumme stieg zum 31. Dezember 2017 um 3,2% von € 2.765,1 Mio. auf € 2.853,8 Mio. Da sich aufgrund von negativen Effekten aus der Währungsumrechnung, welche direkt im Gesamtergebnis und somit im Eigenkapital erfasst werden, das Eigenkapital um 3,8% von € 1.722,2 Mio. auf € 1.656,7 Mio. verringerte, ergab sich daraus eine Reduzierung der Eigenkapitalquote um 4,2 Prozentpunkte von 62,3% auf 58,1%.

G.15 **BILANZSUMME/EIGENKAPITALQUOTE** (in € Mio.)



G.16 **NETTOUMLAUFVERMÖGEN** (in € Mio.)



WORKING CAPITAL

Unser anhaltender Fokus auf das Working Capital-Management und Währungskurseffekte führten zu einer Verringerung des Working Capitals um 7,9% auf € 493,9 Mio. Um die Warenverfügbarkeit auch bei verstärkter Nachfrage zu gewährleisten und den erhöhten Warenbedarf aufgrund neuer Einzelhandelsgeschäfte zu decken, stiegen die Vorräte im Vergleich zum Vorjahr um 8,3% von € 718,9 Mio. auf € 778,5 Mio. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich geringfügig um 0,9% von € 499,2 Mio. auf € 503,7 Mio. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen stiegen um 11,3% und summierten sich zum 31. Dezember 2017 auf € 646,1 Mio. im Vergleich zu € 580,6 Mio. im Vorjahr.

SONSTIGE VERMÖGENSWERTE UND SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte, die den positiven Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, verringerten sich gegenüber dem Vorjahr um 70,2% auf € 23,6 Mio.

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen, blieben mit € 761,1 Mio. nahezu stabil.

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten, die den negativen Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr von € 46,6 Mio. auf € 75,2 Mio.

Die Pensionsrückstellungen reduzierten sich in 2017 leicht um 5,8% auf € 29,7 Mio.

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 37,6% auf € 73,3 Mio. Der Anstieg steht im Zusammenhang mit langfristigen Darlehen für die Erweiterung des Verwaltungsgebäudes am Standort Herzogenaurach.

CASHFLOW

T.3 KAPITALFLUSSRECHNUNG

	2017	2016	+/- %
	€ Mio.	€ Mio.	
Gewinn vor Steuern (EBT)	231,2	118,9	94,5
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	99,7	64,1	55,6
Brutto Cashflow	330,9	182,9	80,9
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-50,6	-0,2	-
Steuer-, Zins- und Dividendenzahlungen	-53,1	-51,6	2,9
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	227,2	131,1	73,3
Auszahlungen für den Erwerb von Beteiligungen	0,0	-6,8	-
Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-122,9	-84,3	45,7
Andere Investitionstätigkeiten	12,7	9,8	29,3
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-110,3	-81,4	35,5
Freier Cashflow	116,9	49,7	135,2
Freier Cashflow (vor Akquisitionen)	116,9	56,5	106,8
- in % vom konsolidierten Umsatz	2,8%	1,6%	-
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-23,4	-61,1	-
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes	-5,3	-0,7	-
Veränderung der flüssigen Mittel	88,3	-12,1	-
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	326,7	338,8	-3,6
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	415,0	326,7	27,0

Der Brutto Cashflow verbesserte sich im Geschäftsjahr 2017 aufgrund des höheren Vorsteuergewinns um 80,9% von € 182,9 Mio. auf € 330,9 Mio. Das Finanzergebnis sowie die zahlungsunwirksamen Auf-

wendungen und Erträge, welche insbesondere die Abschreibungen auf Sachanlagen enthalten, betragen in 2017 € 99,7 Mio.

Der Fokus auf das Working Capital-Management trug maßgeblich zur Verbesserung des Cashflows aus der operativen Geschäftstätigkeit bei. Im Geschäftsjahr 2017 erhöhte sich der Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit von € 131,1 Mio. im Vorjahr auf € 227,2 Mio. Die deutliche Verbesserung resultiert neben dem gestiegenen Vorsteuergewinn aus dem Rückgang des Netto-Umlaufvermögens* in 2017. Der Mittelabfluss aus Steuer-, Zins- und Dividendenzahlungen erhöhte sich demgegenüber um 2,9% auf € 53,1 Mio.

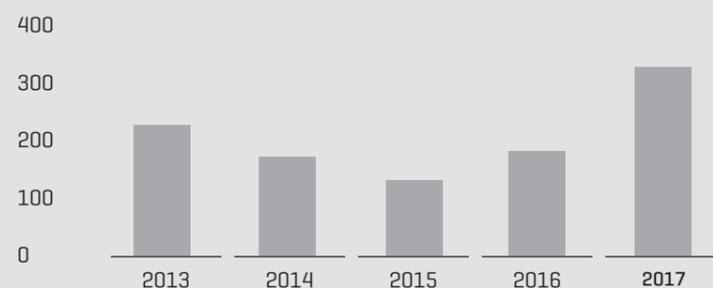
Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit stieg im Berichtsjahr um 35,5% von € 81,4 Mio. auf € 110,3 Mio. Die Investitionen in das Anlagevermögen betrafen im Geschäftsjahr 2017 im Wesentlichen Investitionen in eigene Einzelhandelsgeschäfte, IT-Infrastruktur und die Erweiterung des Verwaltungsgebäudes in Herzogenaurach. Die Investitionen erhöhten sich von € 84,3 Mio. im Vorjahr auf € 122,9 Mio. an. Die anderen Investitionstätigkeiten stehen im Zusammenhang mit Einzahlungen aus Anlagenabgängen.

Der Freie Cashflow vor Akquisitionen ergibt sich als Saldo der Mittelzuflüsse und -abflüsse aus laufender Geschäfts- und Investitionstätigkeit. Zudem erfolgt eine Bereinigung um Auszahlungen, die im Zusammenhang mit Akquisitionen stehen. In Folge des gestiegenen Vorsteuergewinns und der Verbesserung des Cashflows aus dem Netto-Umlaufvermögen verbesserte sich der Freie Cashflow vor Akquisitionen um 106,8% von € 56,5 Mio. auf € 116,9 Mio. In Prozent vom konsolidierten Umsatz betrug der Freie Cashflow vor Akquisitionen 2,8% gegenüber 1,6% im Vorjahr.

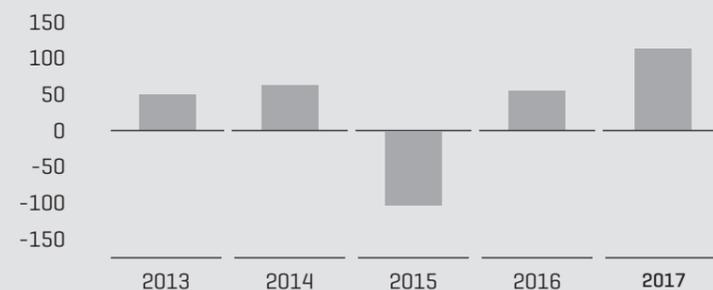
Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit für das Geschäftsjahr 2017 ergab sich im Wesentlichen aus Dividendenzahlungen an die Anteilseigner der PUMA SE in Höhe von € 11,2 Mio. und Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter in Höhe von € 13,4 Mio. In der Summe ergab sich ein Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit von € 23,4 Mio. (Vorjahr: Mittelabfluss in Höhe von € 61,1 Mio.).

Zum 31. Dezember 2017 verfügte PUMA über flüssige Mittel von € 415,0 Mio. Dies entspricht einem Anstieg der flüssigen Mittel um 27,0% im Vergleich zum Vorjahr (€ 326,7 Mio.). Darüber hinaus verfügte die PUMA-Gruppe zum 31. Dezember 2017 über Kreditlinien von insgesamt € 497,1 Mio. (Vorjahr: € 487,6 Mio.). Die nicht ausgenutzten Kreditlinien betragen zum Bilanzstichtag € 440,2 Mio. gegenüber € 433,1 Mio. im Vorjahr.

G.17 BRUTTO CASHFLOW (in € Mio.)



G.18 FREIER CASHFLOW (vor Akquisitionen) (in € Mio.)



* Das Nettoumlaufvermögen beinhaltet das Working Capital sowie die kurzfristigen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, welche nicht dem Working Capital zuzurechnen sind.

GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTS- VERLAUF UND ZUR LAGE DES KONZERNS DURCH DIE UNTER- NEHMENSLEITUNG

Wir sind mit dem Geschäftsverlauf und der wirtschaftlichen Entwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr äußerst zufrieden. Der Umsatz und die Profitabilität haben sich in 2017 deutlich besser entwickelt als ursprünglich erwartet. Deshalb konnten wir unsere Prognose für das Gesamtjahr 2017 bereits unterjährig mehrmals nach oben anpassen. Zum Jahresende 2017 wurden die angehobenen finanziellen Ziele vollständig erreicht und in Bezug auf die Entwicklung der Rohertragsmarge sogar leicht übertroffen. Diese Erfolge sind für uns eine Bestätigung, dass wir mit der konsequenten Umsetzung der *Forever Faster*-Unternehmensstrategie auf dem richtigen Weg sind.

Das starke Umsatzwachstum 2017 (währungsbereinigt +15,9%) hat dazu geführt, dass PUMA erstmalig in der Unternehmensgeschichte die symbolische Umsatzmarke von 4 Milliarden Euro übertreffen konnte. Dabei hat sich der Abverkauf unserer Produkte in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften und bei unseren Kunden im Großhandel weiter verbessert. Dies ist nach unserer Einschätzung vor allem auf die Steigerung unserer Markenbegehrtheit sowie der Verbesserung unseres Produktangebots zurückzuführen. Wir haben uns auch mit Blick auf die Profitabilität in 2017 wesentlich gesteigert und eine deutliche Verbesserung beim operativen Ergebnis (EBIT), dem Konzernergebnis und dem Gewinn je Aktie erzielt. Das operative Ergebnis hat sich im abgelaufenen Geschäftsjahr aufgrund der gestiegenen Umsätze und dank der verbesserten Rohertragsmarge sowie des verbesserten operativen Leverage um 91,7% von € 127,6 Mio. auf € 244,6 Mio. erhöht. Der Konzerngewinn und das Ergebnis je Aktie konnten in 2017 mehr als verdoppelt werden.

Mit Blick auf die Konzernbilanz sind wir der Ansicht, dass PUMA unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung verfügt (Eigenkapital von rund € 1,7 Mrd., Eigenkapitalquote 58,1%). Zudem hat der konsequente Fokus auf das Management des Working Capitals dazu beigetragen, dass sich das Working Capital gegenüber dem Vorjahr trotz des deutlichen Umsatzanstiegs um 7,9% verringert hat.

Die Verbesserung der Ertragslage sowie der Fokus auf das Working Capital haben im abgelaufenen Geschäftsjahr auch zu einer deutlichen Verbesserung des Cashflows geführt. Der Freie Cashflow vor Akquisitionen hat sich von € 56,5 Mio. im Vorjahr auf € 116,9 Mio. mehr als verdoppelt. Der Bestand an Flüssigen Mitteln beträgt zum Bilanzstichtag € 415,0 Mio.

Dadurch zeichnet sich der PUMA-Konzern zum Zeitpunkt der Aufstellung des zusammengefassten Lageberichts durch eine insgesamt gute Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aus. Dies ermöglicht es uns und dem Verwaltungsrat der Hauptversammlung, am 12. April 2018 für das Geschäftsjahr 2017 eine einmalige Dividende in Höhe von € 12,50 je Aktie vorzuschlagen (Vorjahr: reguläre Dividende € 0,75 je Aktie).

ERLÄUTERUNGEN ZUM JAHRESABSCHLUSS DER PUMA SE NACH HGB

Der Jahresabschluss der PUMA SE wird nach den Regeln des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

Die PUMA SE ist die Muttergesellschaft des PUMA-Konzerns. Die Ergebnisse der PUMA SE sind in erheblichem Maße von den direkt und indirekt gehaltenen Tochtergesellschaften und Beteiligungen beeinflusst. Die Geschäftsentwicklung der PUMA SE unterliegt grundsätzlich den gleichen Risiken und Chancen wie die des PUMA-Konzerns.

Die PUMA SE ist für das Großhandelsgeschäft der Region DACH, bestehend aus dem Heimatmarkt Deutschland, Österreich und der Schweiz, verantwortlich. Darüber hinaus obliegt der PUMA SE auch die Betreuung globaler Distributoren im Bereich Motorsport, der paneuropäische Vertrieb für einzelne Großkunden und die Beschaffung von Produkten aus europäischen Produktionsländern sowie die weltweite Lizenzverwaltung. Weiterhin fungiert die PUMA SE als Holding innerhalb der PUMA-Gruppe und ist als solche für die internationale Produktentwicklung, für Marketing und auch für die Bereiche Finanzen, Operations sowie die strategische Ausrichtung von PUMA verantwortlich.

ERTRAGSLAGE

T.4 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (HGB)

	2017		2016		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Umsatzerlöse	629,2	100,0	540,3	100,0	16,4
Sonstige betriebliche Erträge	60,7	9,6	57,4	10,6	5,7
Materialaufwand	-201,9	-32,1	-154,5	-28,6	30,7
Personalaufwand	-105,5	-16,8	-86,1	-15,9	22,5
Abschreibungen	-15,8	-2,5	-14,1	-2,6	12,6
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-507,8	-80,7	-406,1	-75,2	25,0
Summe Aufwendungen	-831,0	-132,1	-660,8	-122,3	25,8
Finanzergebnis	279,1	44,4	145,3	26,9	92,1
Ergebnis vor Steuern	137,9	21,9	82,2	15,2	67,8
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-9,3	-1,5	-3,5	-0,6	164,8
Jahresüberschuss	128,7	20,4	78,7	14,6	63,5

Die **Umsatzerlöse** (einschließlich Lizenz- und Provisionserträge) stiegen im Geschäftsjahr 2017 insgesamt um 16,4% auf € 629,2 Mio. Der Anstieg resultierte aus gestiegenen Umsätzen in der Region DACH, einem starken Wachstum der Verkäufe in den einzelnen Regionen, sowie höheren Lizenz- und Provisionserträgen. Die Produktverkäufe in der Region DACH erhöhten sich um 24,1% auf € 227,4 Mio. Gleichzeitig stiegen die Produktverkäufe in den übrigen Regionen auf € 73,2 Mio. Folglich nahmen die Umsätze der PUMA SE aus Produktverkäufen insgesamt um 34,2% auf € 300,6 Mio. zu. Die in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionserträge erhöhten sich um 3,0% auf € 289,7 Mio. und die übrigen Umsatzerlöse stiegen um 11,1% auf € 38,8 Mio.

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** beliefen sich in 2017 auf € 60,7 Mio. (Vorjahr: € 57,4 Mio.) und beinhalten insbesondere realisierte und unrealisierte Erträge aus Währungsumrechnung in Bezug auf die Stichtagsbewertung von Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährung.

Die Summe der **Aufwendungen** aus Materialaufwand, Personalaufwand, Abschreibungen und sons-

tigen betrieblichen Aufwendungen erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 25,8% auf € 831,0 Mio. [2016: Summe € 660,8 Mio.]. Der Anstieg des Materialaufwands stand in Zusammenhang mit den gestiegenen Produktverkäufen. Der Personalaufwand erhöhte sich unter anderem aufgrund der gestiegenen Mitarbeiterzahl. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen stiegen aufgrund gezielter weiterer Investitionen im Bereich Marketing.

Das **Finanzergebnis** erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 92,1% auf € 279,1 Mio. Ursächlich für den Anstieg waren höhere Erträge aus Gewinnabführungsverträgen und rückläufige Aufwendungen aus Verlustübernahme. Zusätzlich wurden in 2017 Zuschreibungen auf Finanzanlagen vorgenommen, denen im Vorjahr Abschreibungen auf Finanzanlagen gegenüberstanden.

Das **Ergebnis vor Steuern** erhöhte sich um 67,8% von € 82,2 Mio. auf € 137,9 Mio. Die Aufwendungen für **Steuern vom Einkommen und vom Ertrag** stiegen von € 3,5 Mio. auf € 9,3 Mio. Der **Jahresüberschuss** belief sich auf € 128,7 Mio. gegenüber € 78,7 Mio. im Vorjahr.



VERMÖGENSLAGE

T.5 BILANZ [HGB]

	31.12.2017		31.12.2016		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Summe Anlagevermögen	559,8	44,0	507,6	43,8	10,3
Vorräte	57,9	4,6	50,2	4,3	15,4
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	524,6	41,2	523,0	45,2	0,3
Flüssige Mittel	119,4	9,4	73,1	6,3	63,3
Summe Umlaufvermögen	701,9	55,2	646,3	55,8	8,6
Sonstige	10,5	0,8	3,7	0,3	187,1
Summe Aktiva	1.272,2	100,0	1.157,6	100,0	9,9
Eigenkapital	665,7	52,3	547,8	47,3	21,5
Rückstellungen	102,8	8,1	63,1	5,4	63,0
Verbindlichkeiten	502,1	39,5	544,5	47,0	-7,8
Sonstige	1,6	0,1	2,3	0,2	-28,3
Summe Passiva	1.272,2	100,0	1.157,6	100,0	9,9

Das **Anlagevermögen** stieg in 2017 um 10,3% auf € 559,8 Mio. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und in das neue Verwaltungsgebäude sowie der Zuschreibung von Finanzanlagen.

Im **Umlaufvermögen** erhöhten sich aufgrund des gestiegenen Geschäftsvolumens die Vorräte um 15,4% auf € 57,9 Mio. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie gegen verbundenen Unternehmen blieben im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert.

Auf der **Passivseite** erhöhte sich das Eigenkapital aufgrund des Jahresüberschusses um 21,5% auf € 665,7 Mio. Das entspricht einer Verbesserung der Eigenkapitalquote von 47,3% auf 52,3%. Der Anstieg der Rückstellungen resultierte aus höheren Personalrückstellungen sowie höheren Rückstellungen für ausstehende Rechnungen. Der Rückgang der Verbindlichkeiten resultierte im Wesentlichen aus der

Rückzahlung von Verbindlichkeiten, die gegenüber verbundenen Unternehmen bestanden.

Die positive Entwicklung des Working Capitals trug maßgeblich zur Verbesserung des **Cashflows aus der laufenden Geschäftstätigkeit** bei. Der **Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit** erhöhte sich leicht von € -63,0 Mio. auf € -68,3 Mio. Daraus ergab sich insgesamt eine Verbesserung des **freien Cashflows** von € -84,3 Mio. im Vorjahr auf € -70,5 Mio. in 2017.

Der **Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit** ergab in 2017 einen Mittelzufluss von € 116,8 Mio. (Vorjahr: € 109,8 Mio.). Der Anstieg gegenüber dem Vorjahr resultierte aus der Aufnahme eines Darlehens zur Finanzierung des neuen Verwaltungsgebäudes.

Dies führte insgesamt zu einer Erhöhung der **Flüssigen Mittel** von € 73,1 Mio. auf € 119,4 Mio. Darüber hinaus stehen der PUMA SE diverse Kredit-

FINANZLAGE

T.6 KAPITALFLUSSRECHNUNG [HGB]

	2017	2016	+/- %
	€ Mio.	€ Mio.	
Mittelabfluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit	-2,2	-21,3	-
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	-68,3	-63,0	8,5
Freier Cashflow	-70,5	-84,3	-
Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit	116,8	109,8	6,4
Veränderung des Finanzmittelbestandes	46,3	25,5	-
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	73,1	47,6	53,6
Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode	119,4	73,1	63,3

linien zur Finanzierung zur Verfügung. Die Kreditlinien betragen zum 31. Dezember 2017 insgesamt € 320,7 Mio. und wurden zum Bilanzstichtag nicht in Anspruch genommen.

AUSBLICK

Die PUMA SE erwartet für das Geschäftsjahr 2018 einen leichten Anstieg von Umsatz und Ergebnis vor Steuern.

Der Vorschlag einer einmaligen Dividende in Höhe von € 12,50 je Aktie für das Geschäftsjahr 2017 wird eine deutliche Reduzierung der Eigenkapitalquote im handelsrechtlichen Jahresabschluss der PUMA SE bewirken.

ZUSAMMENGEFASSTER NICHTFINANZIELLER BERICHT

PUMA ist aufgrund des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes erstmalig im Geschäftsjahr 2017 verpflichtet, eine nichtfinanzielle Erklärung abzugeben.

Nachhaltigkeit ist ein bedeutendes Element in der Unternehmensstrategie von PUMA und soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Nachhaltigkeit stellen seit Jahren Grundwerte für PUMA dar. PUMA veröffentlicht deshalb jedes Jahr am Tag der Hauptversammlung den PUMA-Geschäftsbericht, welcher

zusätzlich zum zusammengefassten Lagebericht und Konzernabschluss, den Nachhaltigkeitsbericht, inklusive den zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht für das abgelaufene Geschäftsjahr enthält. Zudem sind wichtige Nachhaltigkeitsinformationen auf der PUMA Homepage im Bereich Nachhaltigkeit jederzeit abrufbar (<http://about.PUMA.com/de/nachhaltigkeit>).

PUMA plant seinen Nachhaltigkeitsbericht für das Geschäftsjahr 2017 am 12. April 2018, dem Tag der Hauptversammlung der PUMA SE, zu veröffentlichen.

BEZIEHUNGEN ZU VERBUNDENEN UNTERNEHMEN

Am Schluss des Abhängigkeitsberichts der geschäftsführenden Direktoren für das Geschäftsjahr 2017 wurde folgende Erklärung abgegeben: „Nach den Umständen, die den geschäftsführenden Direktoren zum Zeitpunkt, in dem die im Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgeführten Rechtsgeschäfte vorgenommen wurden, bekannt waren, hat die PUMA SE in jedem Fall angemessene Gegenleistungen erhalten. Berichtspflichtige getroffene Maßnahmen bzw. berichtspflichtige unterlassene Maßnahmen lagen im Berichtszeitraum nicht vor.“

VERGÜTUNGSBERICHT

GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN

Die Vergütungen für die geschäftsführenden Direktoren, die vom Verwaltungsrat festgesetzt werden, setzen sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammen. Die erfolgsunabhängigen Teile bestehen aus Fixum und Sachbezügen, während die erfolgsbezogenen Komponenten in Tantiemen und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung unterteilt sind. Kriterien für die Bemessung der Gesamtvergütung bilden, neben den Aufgaben und Leistungen des einzelnen geschäftsführenden Direktors, die wirtschaftliche Lage, die langfristige strategische Planung und die damit verbundenen Ziele, die Langfristigkeit der erzielten Ergebnisse und die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens.

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Zusätzlich erhalten die geschäftsführenden Direktoren Sachbezüge wie zum Beispiel Dienstwagennutzung, Altersvorsorgebeiträge und Sozialversicherungsbeiträge. Sie stehen allen geschäftsführenden Direktoren prinzipiell in gleicher Weise zu und sind in der erfolgsunabhängigen Vergütung enthalten. Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die drei geschäftsführenden Direktoren € 2,1 Mio. [Vorjahr: € 1,9 Mio.]. An Sachbezügen wurden € 0,1 Mio. [Vorjahr: € 0,1 Mio.] gewährt.

Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentlichen am operativen Ergebnis [EBIT] und dem freien Cashflow des PUMA-Konzerns und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Darüber hinaus sind individuelle qualitative Ziele vereinbart. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart. Im Geschäftsjahr betragen die variablen Tantieme-Vergütungen € 3,9 Mio. [Vorjahr: € 2,5 Mio.].

Für die im Geschäftsjahr 2017 bestehenden Vergütungsprogramme [Virtuelle Aktien/Monetary Units] mit langfristiger Anreizwirkung [aus den Jahren 2014 bis 2017] für geschäftsführende Direktoren wurden entsprechend der Vesting Perioden anteilige Rückstellungen in Höhe von € 8,4 Mio. [Vorjahr:

€ 2,1 Mio.] gebildet. Das erfolgsabhängige Programm orientiert sich an der mittelfristigen Wertentwicklung der PUMA SE-Aktie zu 70% und an der mittelfristigen Entwicklung der Aktie der Kering S.A. im Verhältnis zu Benchmarkunternehmen zu 30%. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen. Darüber hinaus wurde im Berichtszeitraum eine Zahlung in Höhe von € 0,4 Mio. [Vorjahr: € 0,0 Mio.] im Zusammenhang mit dem *Stock Option Programm 2012* geleistet, das Ende April 2017 auslief.

Für die geschäftsführenden Direktoren bestehen Pensionszusagen im Rahmen von Entgeltumwandlungen, welche aus den oben genannten erfolgsabhängigen und/oder erfolgsunabhängigen Vergütungen abgeführt werden, für die die Gesellschaft eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen hat. Als erdienter Anspruch gilt jeweils der Teil des Versorgungskapitals, der durch die Beitragsleistung in die Rückdeckungsversicherung bereits finanziert ist. Im Geschäftsjahr erfolgte für geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von € 0,4 Mio. [Vorjahr: € 0,4 Mio.]. Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2017 an aktive geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 4,5 Mio. [Vorjahr: € 2,6 Mio.] wurde bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet.

Es bestanden leistungsorientierte Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern und deren Witwen in Höhe von € 3,3 Mio. [Vorjahr: € 3,5 Mio.], sowie beitragsorientierte Pensionsverpflichtungen im Zusammenhang mit Entgeltumwandlungen von früheren Vorstandsmitgliedern und geschäftsführenden Direktoren in Höhe von € 10,3 Mio. [Vorjahr: € 10,1 Mio.]. Beide Positionen sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert, soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern und deren Witwen sind in Höhe von € 0,2 Mio. [Vorjahr: € 0,2 Mio.] angefallen.

VERWALTUNGSRAT

Der Verwaltungsrat besteht gemäß Satzung aus mindestens 3 Mitgliedern, derzeit gehören ihm 6 Mitglieder an. Die Vergütung für den Verwaltungsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen. Die Gesamtbezüge für die fixe Vergütung betragen insgesamt € 0,3 Mio. [Vorjahr: € 0,3 Mio.].

Entsprechend der Satzung erhält jedes Verwaltungsratsmitglied eine feste jährliche Vergütung in Höhe von T€ 25,0. Die feste Vergütung erhöht sich um einen zusätzlichen Jahresfestbetrag von T€ 25,0 für den Vorsitzenden des Verwaltungsrats, T€ 12,5 für den stellvertretenden Vorsitzenden des Verwaltungsrats, T€ 10,0 für den jeweiligen Vorsitzenden eines Ausschusses [ausgenommen des Nominierungsausschusses] und T€ 5,0 für jedes Mitglied eines Ausschusses [ausgenommen des Nominierungsausschusses].

Zusätzlich erhält jedes Verwaltungsratsmitglied eine erfolgsabhängige Vergütung, die € 20,00 je € 0,01 des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses je Aktie entspricht, das einen Mindestbetrag von € 16,00 je Aktie übersteigt. Die erfolgsabhängige Vergütung beträgt maximal T€ 10,0 pro Jahr. Der Vorsitzende des Verwaltungsrats erhält das Doppelte [maximal T€ 20,0], sein Stellvertreter das Eineinhalbfache [maximal T€ 15,0] dieser Vergütung. Da der Gewinn je Aktie im Geschäftsjahr unterhalb des Mindestbetrags liegt, fällt keine erfolgsbezogene Vergütung an.

RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT

Unternehmerisches Handeln ist grundsätzlich mit Unsicherheiten und Risiken verbunden. Insbesondere trifft dies auf die schnelllebige Sport- und Lifestyle-Industrie zu, in der PUMA tätig ist. Aufgrund der weltweiten Geschäftstätigkeit in dieser Branche ist PUMA fortlaufend Risiken und Chancen ausgesetzt, die es zu identifizieren und zu steuern gilt. Hierzu wird ein effektives Risiko- und Chancenmanagement benötigt, durch das Risiken und Chancen systematisch erkannt und überwacht werden können. Unter einem Risiko versteht man ein oder mehrere zukünftige Ereignisse mit ungeplanten, negativen Folgen für die Planungen bis hin zur Bestandsgefährdung des Unternehmens. Analog wird eine Chance als ein Ereignis oder mehrere Ereignisse mit ungeplanten, positiven Folgen für das Unternehmen definiert.

Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE tragen die Gesamtverantwortung für das Risiko- und Chancenmanagement-System. Das *Risk Management Committee* (im Folgenden RMC) ist als Gremium auf Führungsebene für die Konzeption und Überwachung des Risiko- und Chancenmanagement-Systems zuständig und dient damit auch als erster Adressat für die Risikoberichterstattung. Die Aufgabe der operativen Koordination und Durchführung des gruppenweiten Risiko- und Chancenmanagement-Systems wurde an den Bereich Group Internal Audit & GRC (Governance, Risk Management und Compliance) übertragen. In einem regelmäßigen Zyklus (derzeit zweimal jährlich) werden strukturierte Einzelinterviews (Risiko-Interviews) mit Führungskräften auf Führungsebene unterhalb der geschäftsführenden Direktoren (Risikoverantwortliche) gruppenweit durchgeführt. Ziel dieser Interviews ist es, Risiken systematisch zu identifizieren, zu validieren und kategorisieren. Der Bereich Group Internal Audit & GRC stellt dabei ein einheitliches Rahmenwerk zur Bewertung von Risiken zur Verfügung. Die Bewertung berücksichtigt dabei die Eintrittswahrscheinlichkeit, den potenziellen Effekt und die Kontrolle über das jeweilige Risiko.

Die im Rahmen der Risiko-Interviews identifizierten und bewerteten Risiken werden im RMC in aggregierter Form (sog. *Risk Heat Map*) präsentiert. Das RMC setzt sich aus einem festgelegten Kreis von Führungskräften verschiedener Unternehmensbereiche, inklusive der geschäftsführenden Direktoren, zusammen. Den Vorsitz des RMC hat jeweils ein geschäftsführender Direktor inne. Die Ergebnisse aus

den RMC-Sitzungen werden durch den Vorsitzenden des RMC und den Bereichsleiter Group Internal Audit & GRC an den Prüfungsausschuss (Unterausschuss des Verwaltungsrats) berichtet. Zur Dokumentation der Risikomanagement-Prozesse steht dem Bereich Group Internal Audit & GRC sowie den Risikoverantwortlichen ein integriertes GRC-Tool zur Verfügung.

Des Weiteren verfügt PUMA über ein ausgeprägtes Reporting- und Controllingsystem, das einen wesentlichen Bestandteil des Risikomanagements darstellt. PUMAs Reporting- und Controllingsystem basiert auf der monatlichen Finanzberichterstattung und der Überprüfung und Plausibilisierung der gemeldeten Informationen durch das Controlling.

Chancen und Risiken werden von den jeweiligen Verantwortlichen weltweit in jährlichen Planungsgesprächen analysiert und daraus Zielvorgaben und Maßnahmen abgeleitet. Die Einhaltung der Zielvorgaben wird durch das Reportingsystem kontinuierlich überwacht. Somit ist PUMA in der Lage, Abweichungen und negative Entwicklungen zeitnah zu erkennen und notwendige Gegenmaßnahmen frühzeitig einzuleiten.

RISIKO- UND CHANCENKATEGORIEN

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNGEN

Als international agierender Konzern ist PUMA globalen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen und den damit verbundenen Risiken ausgesetzt. So kann sich beispielsweise die konjunkturelle Entwicklung in wichtigen Absatzmärkten auf das Konsumverhalten der Verbraucher auswirken. Dies kann sich positiv oder negativ auf geplante Umsätze sowie das Ergebnis auswirken. Ebenso können sich politische Veränderungen, Wechselkursschwankungen, Änderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen sowie gesellschaftliche Entwicklungen bemerkbar machen.

Insgesamt begegnet PUMA diesen Herausforderungen mit geografischer Diversifizierung und der Entwicklung von Alternativszenarien für den Eintrittsfall von gravierenden Ereignissen. Dies gilt insbesondere für politische Entwicklungen und mögliche Änderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen, welche von PUMA kontinuierlich beobachtet werden.

MARKENIMAGE

Markenimage und Markenbegehrtheit sind für PUMA von zentraler Bedeutung, da es das Kaufverhalten der Verbraucher nicht nur zugunsten, sondern auch zum Nachteil der Marke beeinflussen kann. PUMA hat entsprechend das Leitbild *Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein* formuliert, um die langfristige Unternehmensausrichtung sowie die Strategie zu unterstreichen. Das Markenversprechen *Forever Faster* steht dabei nicht nur für das Produktangebot von PUMA als Sportunternehmen, sondern auch stellvertretend für sämtliche Unternehmensprozesse.

Den Risiken aus dem Bereich Markenimage begegnet PUMA vor allem durch Kooperationen mit Markenbotschaftern, welche den Kern der Marke und die Markenwerte von PUMA verkörpern (*mutig, zuversichtlich, entschlossen und mit Spaß dabei*) sowie großes Einflusspotenzial auf unsere Zielgruppe haben.

Beispielsweise bestehen weitreichende Kooperationen mit Rihanna und The Weeknd für den Bereich Sportstyle sowie mit der italienischen Fußball-Nationalmannschaft, Arsenal FC und Borussia Dortmund im Bereich Sport-Performance. Im Jahr 2017 wurde das Portfolio zusätzlich um international bedeutende Markenbotschafter wie Selena Gomez, Big Sean und Lewis Hamilton erweitert. Des Weiteren wurden mit den Fußballvereinen Borussia Mönchengladbach und Olympique Marseille langfristige Sponsoringverträge abgeschlossen.

PRODUKTFÄLSCHUNGEN

Produktfälschungen können für PUMA zum Vertrauensverlust der Verbraucher in die Marke und damit zu einer Abwertung des Markenimages führen, weshalb die Bekämpfung von Markenpiraterie bei PUMA einen hohen Stellenwert hat. Das PUMA-Team zum Schutz des geistigen Eigentums sorgt nicht nur für ein starkes weltweites Portfolio an Schutzrechten wie Marken, Designs und auch Patenten. Zudem arbeitet PUMA weltweit eng mit Zoll- und Polizeibehörden zusammen und wirkt beratend bei der Implementierung effektiver Gesetze zum Schutze des geistigen Eigentums mit.

BESCHAFFUNGSBEREICH UND LIEFERKETTE

Der Großteil der PUMA-Produkte wird in ausgewählten Märkten Asiens (vor allem China, Vietnam, Bangladesch und Indien) produziert. Die Produktion in

diesen Ländern sowie der Transport in die Vertriebsländer ist für PUMA mit erheblichen Risiken verbunden. Beispielsweise ergeben sich Risiken durch Schwankungen der Wechselkurse, Veränderungen bei Abgaben und Zöllen oder durch Handelsbeschränkungen, aber auch durch Naturkatastrophen, politische Instabilität oder durch die internationale Bedrohung durch Terrorismus.

Risiken können auch durch die Möglichkeit einer zu starken Abhängigkeit von einzelnen Herstellern entstehen.

Durch eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Portfolios soll die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und Beschaffungsmärkten vermieden werden. Um die zukünftig notwendigen Produktionskapazitäten zu sichern, werden grundsätzlich langfristige Rahmenvereinbarungen abgeschlossen.

Des Weiteren besteht das Risiko der Verletzung von Kernarbeitsnormen der ILO (International Labour Organisation) durch Zulieferbetriebe. Darüber hinaus besteht das Risiko, dass sich Zulieferbetriebe nicht an Umweltstandards halten oder gesundheitsgefährdende Chemikalien in der Produktion einsetzen und dies zu einer negativen Berichterstattung führt. Das PUMA-Nachhaltigkeits-Team hat daher unter anderem die Aufgabe, die Einhaltung der gültigen Standards durch regelmäßige Prüfungen bei den Zulieferbetrieben zu überprüfen.

PRODUKT UND MARKTUMFELD

Um dem Risiko aus marktumfeldspezifischen Produkteinflüssen, insbesondere der Gefahr von Substituierbarkeit im wettbewerbsintensiven Sport- und Lifestylemarkt, entgegen zu treten, spielt vor allem das frühzeitige Erkennen und Nutzen von relevanten Konsumtrends eine entscheidende Rolle. Nur wer diese Trends frühzeitig erkennt, kann sich einen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern verschaffen.

Durch gezielte Investitionen in Produktdesign und -entwicklung soll sichergestellt werden, dass das charakteristische PUMA-Design der gesamten Produktpalette im Einklang mit der allgemeinen Markenstrategie (*Forever Faster*) steht und dadurch einen eindeutigen Wiedererkennungseffekt erzeugt. Insbesondere liegt der Fokus bei PUMA auf der Erweiterung und Verbesserung des Produktangebotes für Frauen im Rahmen der Initiative *The future is female*.

EINZELHANDEL UND eCOMMERCE

PUMA bedient sich verschiedener Vertriebskanäle (unter anderem dem traditionellen Handelsgeschäft, PUMA eigener Einzelhandelsgeschäfte sowie eigener eCommerce Plattformen), um die Abhängigkeit von einzelnen Vertriebswegen zu reduzieren. Der Fokus auf eigene Einzelhandelsgeschäfte sowie eigene eCommerce Plattformen soll zudem gewährleisten, dass PUMA-Produkte exklusiv im gewünschten Marken Umfeld präsentiert werden können.

Der Vertrieb über eigenen Einzelhandel sowie eCommerce Plattformen ist für PUMA jedoch auch mit verschiedenen Risiken verbunden. Hierzu zählen notwendige Investitionen in den Ausbau und die Infrastruktur, Einrichtung der Läden, höhere Fixkosten und Mietverträge mit langfristigen Mietverpflichtungen, was bei einer rückläufigen Geschäftsentwicklung die Profitabilität beeinträchtigen kann. Andererseits gestattet die Verlängerung der Wertschöpfungskette höhere Rohertragsmargen sowie die bessere Kontrolle der Distribution. Zusätzlich kann im eigenen Vertrieb das PUMA-Markenerlebnis unmittelbar und gezielt an den Endverbraucher gerichtet werden.

Um Risiken zu vermeiden und Chancen zu nutzen, führt PUMA im Vorfeld der Investitionsentscheidung eine detaillierte Standort- und Rentabilitätsanalyse durch. Durch das Reporting- und Controllingssystem werden negative Entwicklungen frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen, um die einzelnen Geschäfte angemessen zu steuern. Im Bereich eCommerce erfolgten insbesondere eine Harmonisierung der weltweiten Aktivitäten sowie weitere Investitionen in die IT-Plattform, um die Abwicklung der Kauftransaktionen weiter zu optimieren und damit das Einkaufserlebnis für den Konsumenten zu verbessern.

BERICHTERSTATTUNG IN MEDIEN

Eine negative Berichterstattung in den Medien über PUMA, zum Beispiel aus Gründen eines Produktrückrufs, einer Verletzung von Gesetzen oder interner und externer Vorschriften, kann, ganz gleich ob es sich um Tatsachen oder nur um ein Gerücht handelt, zu erheblichen Imageschäden und letztendlich auch zu Umsatz- und Gewinneinbußen führen. PUMA begegnet diesem Risiko mittels einer sorgsamsten Presse- und PR-Arbeit, die von der Konzernzentrale in Herzogenaurach aus gesteuert wird. Zusätzlich sucht PUMA regelmäßig den offenen Austausch mit wichtigen externen Stakeholdern (zum Beispiel

Nichtregierungsorganisationen) und hat dies im Rahmen der seit 2003 jährlich ausgerichteten *Banzer Gespräche* institutionalisiert.

ORGANISATORISCHE HERAUSFORDERUNGEN UND PROJEKTRISIKEN

Die Organisationsstruktur von PUMA mit der Konzernzentrale in Herzogenaurach, einer zentralen Beschaffungsorganisation in Hongkong und weltweit aufgestellten Vertriebsgesellschaften fördert die globale Ausrichtung des Konzerns. Für PUMA besteht hierbei insbesondere das Risiko, dass die Waren- und Informationsflüsse nicht ausreichend durch moderne IT-Infrastruktur unterstützt werden. Aus diesem Grund müssen bestehende Geschäftsprozesse stetig optimiert und angepasst werden. Dies erfolgt systematisch durch gezielte Optimierungsprojekte, die zentral unter anderem durch eine Stabsstelle geplant und gesteuert werden.

PERSONALBEREICH

Das kreative Potenzial, das Engagement und das Leistungsvermögen unserer Mitarbeiter sind wichtige Faktoren und zugleich bedeutende Chancen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Eigenverantwortliches Denken und Handeln stehen bei PUMA im Vordergrund und sind Bestandteil einer offenen Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien.

PUMAs Personalstrategie hat das Ziel, diese erfolgreiche Philosophie langfristig und nachhaltig zu sichern. Dafür werden personelle Risiken im Rahmen eines Regelprozesses erfasst und bewertet. Entsprechend wurde ein besonderes Augenmerk auf das Talentmanagement, die Identifikation von Schlüsselpositionen und -talenten sowie deren optimale Positionierung und die Nachfolgeplanung gelegt. Ziel weiterer nationaler und globaler Regelungen und Richtlinien ist zudem, die Einhaltung rechtlicher Bestimmungen sicherzustellen.

Auch in Zukunft wird PUMA Investitionen in Personal zielgerichtet und bedarfsorientiert auf die jeweiligen Funktionen beziehungsweise Regionen ausrichten, um damit den zukünftigen Anforderungen unserer Unternehmensstrategie Rechnung zu tragen.

RECHTLICHE RISIKEN

Als international agierendes Unternehmen ist der PUMA-Konzern verschiedenen rechtlichen Risiken ausgesetzt. Dazu zählen Vertragsrisiken oder Risiken, dass Dritte Forderungen oder Klagen wegen

Verletzungen ihrer Markenrechte, Patentrechte oder anderer Rechte geltend machen. Mit der kontinuierlichen Überwachung unserer vertraglichen Verpflichtungen und der Einbindung von internen und externen Rechtsexperten bei Vertragsangelegenheiten sollen etwaige Rechtsrisiken vermieden werden.

COMPLIANCE RISIKEN

PUMA ist der Gefahr ausgesetzt, dass Mitarbeiter gegen Gesetze, Richtlinien und eigene Standards verstoßen (Compliance-Verstöße). Diesbezügliche Risiken wie Diebstahl, Betrug, Untreue, Unterschlagung und Korruption sowie bewusste Falschdarstellungen in der Rechnungslegung können zu erheblichen monetären Schäden und Imageverlust führen. PUMA verfügt deshalb über verschiedene Instrumente, um diesen Risiken zu begegnen. Dazu gehören unter anderem ein integriertes Compliance-Management-System, das interne Kontrollsystem, das Konzerncontrolling und die Interne Revision. Im Rahmen des Compliance-Management-Systems werden Sensibilisierungsmaßnahmen zu wesentlichen Compliance Themen durchgeführt (zum Beispiel Korruptionsprävention, Kartellrecht) und entsprechende Richtlinien eingeführt. Des Weiteren steht den PUMA-Mitarbeitern eine Hinweisgeber-Hotline zur Verfügung, um unethisches Verhalten zu melden.

WÄHRUNGSRIKEN

PUMA ist als international agierender Konzern Währungsrisiken ausgesetzt, die aus der Disparität des jeweiligen Währungsumfanges auf der Einkaufs- und der Verkaufsseite aber auch aus Währungskurschwankungen resultieren.

Der größte Beschaffungsmarkt ist der asiatische Markt, auf dem die Zahlungsströme zum größten Teil in US-Dollar [USD] abgewickelt werden, während die Umsätze der PUMA-Gruppe zum Großteil in anderen Währungen fakturiert werden. PUMA begegnet dem Währungsrisiko entsprechend einer internen Richt-

linie. Zur Absicherung von auf fremde Währung lautenden bestehenden und absehbaren finanziellen Verbindlichkeiten werden Devisentermingeschäfte eingesetzt.

PUMA schließt ausschließlich marktübliche Devisentermingeschäfte zur Absicherung bereits geschlossener oder sich abzeichnender Verträge mit renommierten internationalen Finanzinstituten und der Kering Finance SNC ab. Zum Jahresende 2017 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2018 angemessen gegen Währungseinflüsse abgesichert.

Weiterhin können durch konzerninterne Darlehen, die zur Finanzierung ausgegeben werden, Fremdwährungsrisiken entstehen. Um Währungsrisiken bei der Umwandlung von auf fremde Währung lautenden konzerninternen Darlehen in die funktionalen Währungen der Konzernunternehmen (Euro) abzuschließen, werden Währungsswaps und Devisentermingeschäfte eingesetzt.

Zur Darstellung von Marktrisiken verlangt IFRS 7 Sensitivitätsanalysen, die Auswirkungen hypothetischer Änderungen von relevanten Risikovariablen auf Ergebnis und Eigenkapital zeigen. Die periodischen Auswirkungen werden bestimmt, indem die hypothetischen Änderungen der Risikovariablen auf den Bestand der Finanzinstrumente zum Abschlussstichtag bezogen werden. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand zum Abschlussstichtag repräsentativ für das Gesamtjahr ist.

Währungsrisiken im Sinne von IFRS 7 entstehen durch Finanzinstrumente, welche in einer von der funktionalen Währung abweichenden Währung denominated und monetärer Art sind; wechsellkursbedingte Differenzen aus der Umrechnung von Einzelabschlüssen in die Konzernwährung bleiben unberücksichtigt. Als relevante Risikovariablen gelten grundsätzlich alle nicht funktionalen Währungen, in denen PUMA Finanzinstrumente einsetzt.

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

Wesentliche originäre monetäre Finanzinstrumente (Flüssige Mittel, Forderungen, verzinsliche Schulden, Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverhältnissen, unverzinsliche Verbindlichkeiten) sind entweder unmittelbar in funktionaler Währung denominiert oder werden durch den Einsatz von Devisentermingeschäften in die funktionale Währung transferiert.

Die Devisentermingeschäfte zur Absicherung wechselkursbedingter Zahlungsschwankungen sind in eine wirksame Cashflow-Hedgebeziehung nach IAS 39 eingebunden. Kursänderungen der diesen Geschäften zugrundeliegenden Währungen haben Auswirkungen auf die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und auf den Fair Value dieser Sicherungsgeschäfte.

Wenn der US-Dollar gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2017 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 120,4 Mio. höher (niedriger) [31. Dezember 2016: € 106,2 Mio. höher (niedriger)] ausgefallen.

ADRESSAUSFALLRISIKEN

Aufgrund der Geschäftstätigkeit ist PUMA einem Ausfallrisiko der Forderungen ausgesetzt, dem durch eine fortlaufende Überwachung der Außenstände und durch ausreichende Wertberichtigungen begegnet wird. Das Ausfallrisiko wird, wenn möglich, durch Kreditversicherungen limitiert und das maximale Ausfallrisiko wird durch die Buchwerte der in der Bilanz angesetzten finanziellen Vermögenswerte wiedergegeben. Darüber hinaus ergeben sich in geringerem Umfang auch Ausfallrisiken aus anderen vertraglichen finanziellen Verpflichtungen der Gegenpartei, wie zum Beispiel Bankguthaben und derivative Finanzinstrumente.

LIQUIDITÄTSRISIKO

Um die jederzeitige Zahlungsfähigkeit, die finanzielle Flexibilität und ein strategisches Liquiditätspolster sicherzustellen, wird eine Liquiditätsreserve in Form von Barmitteln und bestätigten Kreditlinien vorgehalten. Die bestätigten Kreditlinien sind bis auf Weiteres oder mit einer Restlaufzeit von unter einem Jahr eingeräumt. Darüber hinaus besteht ein Darlehen zur Finanzierung des neuen Verwaltungsgebäudes mit einer Restlaufzeit von bis zu 4 Jahren.

PUMA führt laufend eine Analyse der kurzfristigen Mittelbedarfe in Form einer rollierenden Cashflow-Planung auf Ebene der Einzelgesellschaften in Abstimmung mit der zentralen Treasury-Abteilung durch. Aufgrund der ausreichenden Liquidität des PUMA-Konzerns und eines zentralen Finanzierungsansatzes werden etwaige Mittelbedarfe – wo immer möglich – im Rahmen der Innenfinanzierung abgedeckt. Die mittelfristige Liquiditätsplanung wird durch die zentrale Treasury-Abteilung im Rahmen des Budgetprozesses erstellt.

ZINSRISIKEN

Zinsänderungen haben bei PUMA keinen wesentlichen Einfluss auf die Zinssensitivität und bedürfen somit keines Einsatzes von Zinssicherungsinstrumenten.

ZUSAMMENFASSUNG

Durch das Risikomanagement ist PUMA in der Lage, die gesetzlichen Bestimmungen zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen zu erfüllen. Das Management geht davon aus, dass in einer Gesamtbewertung der Risikosituation des Konzerns die Risiken begrenzt und überschaubar sind. Aufgrund der äußerst soliden Bilanzstruktur, insbesondere der hohen Eigenkapitalquote, sowie den positiven Geschäftsaussichten sieht das Management keine substantielle Gefährdung für den Fortbestand des PUMA-Konzerns.

WESENTLICHE MERKMALE DES INTERNEN KONTROLL- UND DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS IN HINBLICK AUF DEN KONZERNRECHNUNGSLEGUNGSPROZESS

Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE sind verantwortlich für die Erstellung und die Richtigkeit des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts. Der Konzernabschluss wurde in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards, wie sie in der EU anzuwenden sind, sowie den ergänzenden Vorschriften des HGB und des SEAG erstellt. Bestimmte Angaben und Beträge beruhen auf aktuellen Einschätzungen der geschäftsführenden Direktoren sowie des Managements.

Die geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft sind verantwortlich für die Einrichtung und die regelmäßige Überwachung eines angemessenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernabschluss und die Angaben im zusammengefassten Lagebericht. Dieses Kontroll- und Risikomanagementsystem ist darauf ausgerichtet, die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung, die Darstellung und Richtigkeit des Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Lageberichts und der dort gemachten Angaben zu gewährleisten. Es basiert auf einer Reihe von prozessintegrierten Überwachungsmaßnahmen und umfasst dazu notwendige Maßnahmen, interne Anweisungen, Organisations- und Berechtigungsrichtlinien, den PUMA Code of Ethics, die personelle Trennung von Funktionen im Konzern und das Vieraugenprinzip. Die Maßnahmen werden regelmäßig durch die Revisionsabteilung des Bereichs Group Internal Audit & GRC auf Angemessenheit und Funktionsfähigkeit überprüft.

PUMA verfügt für die monatliche Finanzberichterstattung und Konsolidierung über ein konzernweites Reporting- und Controllingssystem, das es ermöglicht, Abweichungen von Planwerten und rechnungslegungsbezogene Inkonsistenzen regelmäßig und frühzeitig zu erkennen und, falls notwendig, Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Im Rahmen des Risikomanagementsystems werden Ereignisse, die einen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung und den Rechnungslegungsprozess des Konzerns haben könnten, regelmäßig und ad-hoc identifiziert, das daraus resultierende Risiko analysiert und bewertet sowie entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts sind teilweise auch Annahmen und Schätzungen notwendig, die auf den Erkenntnissen zum Zeitpunkt der Abschlusserstellung basieren und sich auf Höhe und Ausweis bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen, Eventualverbindlichkeiten und andere berichtspflichtige Angaben auswirken.

Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats trifft sich auf regelmäßiger Basis mit den unabhängigen Abschlussprüfern, den geschäftsführenden Direktoren und dem Bereich Group Internal Audit & GRC, um die Ergebnisse der Abschlussprüfung und der Revisionsprüfungen mit Bezug auf das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu erörtern. Der Abschlussprüfer berichtet in der Bilanzsitzung über die Ergebnisse der Jahres- und Konzernabschlussprüfung an den Verwaltungsrat.

Zusätzlich zum beschriebenen Risiko- und Chancenmanagement führt den Bereich Group Internal Audit & GRC einmal jährlich sogenannte *Internal Control Self Assessments (ICSA)* auf Prozessebene für alle wesentlichen Geschäftsprozesse durch. Hierbei bewerten Prozessverantwortliche das vorhandene Kontrollgerüst anhand von *best practice*-Standards. Ziel ist es, das interne Kontrollsystem kontinuierlich zu verbessern und gezielt Risiken auf Prozessebene zu identifizieren. Die Ergebnisse der ICSA werden dem Prüfungsausschuss berichtet und durch den Bereich Group Internal Audit & GRC gezielt bei der risikoorientierten Prüfungsplanung berücksichtigt.

NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT

NACHTRAGSBERICHT

Nach dem Bilanzstichtag hat es keine Ereignisse gegeben, die eine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des PUMA-Konzerns haben.

In Bezug auf die zukünftige Entwicklung der Aktionärsstruktur von PUMA weisen wir jedoch auf die Ad-hoc-Mitteilung der PUMA SE vom 11. Januar 2018 hin.

PROGNOSEBERICHT

WELTKONJUNKTUR

Aufgrund der konjunkturanregenden Geld- und Finanzpolitik erwarten die Experten des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (ifw Kiel) in ihrer Winterprognose vom 13. Dezember 2017 für das Jahr 2018 einen weiteren kräftigen Anstieg des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP). Nach einem Wachstum des weltweiten BIP von 3,8% im Jahr 2017 wird für das Jahr 2018 ein Anstieg von 3,9% prognostiziert. Dies stellt eine leichte Erhöhung der Wachstumsaussichten um 0,2 Prozentpunkte gegenüber der Sommerprognose 2017 (Wachstum BIP in 2018 +3,7%) dar. Die Verbesserung gegenüber der Sommerprognose dürfte in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften zum einen aus anhaltend guten Investitionsbedingungen für Unternehmen, die aufgrund günstiger Finanzierungsbedingungen zu steigenden Gewinnen beitragen, resultieren. Zum anderen sollte die gute Stimmung unter den Verbrauchern und das steigende verfügbare Einkommen der privaten Haushalte einen positiven Einfluss haben.

Im Hinblick auf die Schwellenländer sollten höhere Rohstoffpreise und eine robuste Auslandskonjunktur die leichte Erhöhung der Wachstumsaussichten rechtfertigen.

Risiken für die Prognose scheinen vor allem im finanziellen Umfeld im Zusammenhang mit der anstehenden Normalisierung der Geldpolitik zu bestehen. Demgegenüber scheinen die Unsicherheiten, die aus

dem politischen Umfeld herrühren, insgesamt gegenüber der Vorjahresprognose etwas geringer geworden zu sein.

SPORTARTIKELBRANCHE

Sofern es keine wesentlichen negativen Auswirkungen vonseiten der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung gibt, erwarten wir für das Jahr 2018 weiterhin ein stabiles Wachstum der Sportartikelindustrie. Es ist anzunehmen, dass sich das Interesse von sportlichen Betätigungen sowie das Gesundheitsbewusstsein weiterhin erhöht und damit die Nachfrage nach Sportartikeln steigen wird. Höhere Löhne sowie der ansteigende Inlandskonsum in den Schwellenländern sollten den weltweiten Konsum von Sportartikeln in 2018 weiter ankurbeln. Darüber hinaus sollte die Fußball-Weltmeisterschaft 2018 in Russland dazu beitragen das Wachstum in der Sportartikelbranche zu unterstützen.

AUSBLICK 2018

Aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung im Jahr 2017 mit starkem Umsatzwachstum und einer deutlichen Verbesserung der Profitabilität sind wir zuversichtlich, dass 2018 ein weiteres positives Jahr für PUMA sein wird, und PUMA gut positioniert ist, um das Momentum der Marke im Jahr 2018 fortzusetzen.

Für das Gesamtjahr 2018 erwarten wir einen währungsbereinigten Umsatzanstieg von rund 10%. In Bezug auf die Rohertragsmarge wird eine leichte Verbesserung prognostiziert (2017: 47,3%). Die operativen Aufwendungen (OPEX) sollen voraussichtlich im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich steigen, da PUMA weiterhin in Marketing, Retail und IT investieren wird.

Auf Basis des aktuellen Wechselkursniveaus erwartet das Management, dass sich das operative Ergebnis (EBIT) im Jahr 2018 aufgrund des höheren Umsatzes und einer leicht verbesserten Rohertragsmarge deutlich verbessern wird. Die Prognose für das operative Ergebnis (EBIT) liegt daher in einer Bandbreite zwischen € 305 Mio. und € 325 Mio. (2017: € 244,6 Mio.). Ebenso wird für 2018 eine deutliche Verbesserung des Konzerngewinns erwartet.

INVESTITIONEN

Für 2018 sind Investitionen in einer Höhe von rund € 125 Mio. geplant. Der wesentliche Teil betrifft dabei Investitionen in die Infrastruktur, um die operativen Voraussetzungen für das geplante langfristige Wachstum zu schaffen. Ebenso werden weitere Investitionen in das neue Verwaltungsgebäude und den Ausbau und die Modernisierung der eigenen Einzelhandelsgeschäfte getätigt.

GRUNDLAGE FÜR LANGFRISTIGES WACHSTUM

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat haben die langfristigen strategischen Prioritäten gesetzt. Die Umsetzung der Maßnahmenpläne erfolgt zielgerichtet und wertorientiert. Das Management geht davon aus, dass mit der Unternehmensstrategie *Forever Faster* die Grundlage für eine mittel- und langfristige positive Entwicklung gegeben ist.

ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN

Im Folgenden sind die nach Art. 9 Abs. 1 lit. c) [ii] SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 289a, § 315a HGB geforderten Angaben zum 31. Dezember 2017 dargestellt. Tatbestände der § 289a, § 315a HGB, die bei der PUMA SE nicht erfüllt sind, werden nicht erwähnt.

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals [§ 289a Abs. 1, S. 1, Nr. 1, § 315a Abs. 1, S. 1, Nr. 1 HGB]

Das gezeichnete Kapital betrug am Bilanzstichtag € 38.611.107,84 und ist eingeteilt in 15.082.464 Stückaktien. Die Gesellschaft hält zum Bilanzstichtag 136.108 eigene Aktien.

Beteiligungen am Kapital, die 10% der Stimmrechte überschreiten [§ 289a Abs. 1, S. 1, Nr. 3, § 315a Abs. 1, S. 1, Nr. 3 HGB]

Zum 31. Dezember 2017 gab es eine Beteiligung an der PUMA SE, die 10% der Stimmrechte überschritt. Gehalten wurde sie von der Familie Pinault über mehrere von ihr kontrollierte Unternehmen (in der Reihenfolge der Beteiligungsnahe zu der Familie Pinault: Financière Pinault S.C.A., Artémis S.A., Kering S.A. sowie SAPARDIS SE). Der Anteil der Kering S.A. an der PUMA SE betrug nach eigenen Angaben der Kering S.A. in ihrer Ad-hoc-Mitteilung vom 11. Januar 2018 86,3%.

Gesetzliche Vorschriften und Bestimmungen der Satzung über die Ernennung und Abberufung der geschäftsführenden Direktoren und über die Änderung der Satzung [§ 289a Abs. 1, S. 1, Nr. 6, § 315a Abs. 1, S. 1, Nr. 6 HGB]

Hinsichtlich der Ernennung und Abberufung von geschäftsführenden Direktoren wird auf die anzuwendenden gesetzlichen Vorschriften des § 40 SEAG verwiesen. Darüber hinaus bestimmt § 13 Abs. 1 der Satzung der PUMA SE, dass der Verwaltungsrat einen oder mehrere geschäftsführende Direktoren bestellt. Er kann einen dieser geschäftsführenden Direktoren zum Chief Executive Officer und einen oder zwei zu stellvertretenden Chief Executive Officers ernennen. Geschäftsführende Direktoren können gemäß § 13 Abs. 4 der Satzung der PUMA SE nur aus wichtigem Grund im Sinne von § 84 Abs. 3 AktG oder im Fall der Beendigung des Anstellungsvertrags abberufen werden, wofür jeweils eine Beschlussfassung des Verwaltungsrats mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen erforderlich ist. Für die Änderung der

Satzung gelten Art. 59 SE-VO und §§ 133 Abs. 1, 179 Abs. 2, S. 1 AktG (das heißt einfache Stimmenmehrheit und eine Mehrheit, die mindestens drei Viertel des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals umfasst). Die Gesellschaft hat nicht von § 51 SEAG Gebrauch gemacht. Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, Änderungen der Satzung zu beschließen, die nur die Fassung betreffen (§ 9 Abs. 3 der Satzung der PUMA SE).

Befugnisse des Verwaltungsrats, Aktien auszugeben oder zurückzukaufen [§ 289a Abs. 1, S. 1, Nr. 7, § 315a Abs. 1, S. 1, Nr. 7 HGB]

Die Befugnisse des Verwaltungsrats zur Ausgabe von Aktien ergeben sich aus § 4 der Satzung und den gesetzlichen Bestimmungen:

Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 11. April 2022 durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen um bis zu € 15.000.000,00 zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017). Bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen können die neuen Aktien auch vollständig oder teilweise von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Verwaltungsrat ist jedoch ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise auszuschließen

- zur Vermeidung von Spitzenbeträgen;
- bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen, wenn der auf die neuen Aktien, für die das Bezugsrecht ausgeschlossen wird, entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals insgesamt 10% des Grundkapitals nicht übersteigt und der Ausgabebetrag für die neuen Aktien den Börsenpreis der bereits notierten Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet, § 186 Abs. 3 S. 4 AktG. Die 10%-Begrenzung des Grundkapitals gilt sowohl im Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung als auch im Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung. Auf diese Höchstgrenze von 10% des Grundkapitals ist der anteilige Betrag des Grundkapitals anzurechnen, der

auf Aktien der Gesellschaft entfällt, die [i] während der Laufzeit des genehmigten Kapitals 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre in direkter oder entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3, S. 4 AktG ausgegeben oder veräußert werden oder [ii] zur Bedienung von Options- oder Wandelschuldverschreibungen auszugeben sind oder ausgegeben werden können, die in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3, S. 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre während der Laufzeit des genehmigten Kapitals 2017 ausgegeben werden;

- bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen, soweit es erforderlich ist, um Inhabern von Options- oder Wandelschuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder ihren unmittelbaren oder mittelbaren Tochtergesellschaften ausgegeben wurden oder noch werden, ein Bezugsrecht auf Aktien der Gesellschaft in dem Umfang zu gewähren, wie es ihnen nach Ausübung der Options- oder Wandlungsrechte bzw. nach Erfüllung der Wandlungspflichten als Aktionär zustehen würde;
- bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlagen zur Durchführung von Unternehmenszusammenschlüssen oder zum (auch mittelbaren) Erwerb von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen oder sonstigen Vermögensgegenständen, einschließlich Immaterialgüterrechten und Forderungen gegen die Gesellschaft oder gegen von ihr abhängige Unternehmen im Sinne des § 17 AktG;
- Die Gesamtzahl der unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre aufgrund dieser Ermächtigung auszugebenden und ausgegebenen Aktien darf 20% des Grundkapitals weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung überschreiten; auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aufgrund anderer Ermächtigungen unter Bezugsrechtsausschluss veräußert oder ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind oder aufgrund einer während der Laufzeit dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss erfolgten Ausgabe von Options- oder Wandelschuldverschreibungen auszugeben sind.

Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktieausgabe festzulegen.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 6. Mai 2015 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 5. Mai 2020 eigene Aktien bis zu 10% des Grundkapitals zu erwerben.

Wesentliche Vereinbarungen der Gesellschaft, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen, und die hieraus folgenden Wirkungen [§ 289a Abs. 1, S. 1, Nr. 8, § 315a Abs. 1, S. 1, Nr. 8 HGB]

Die wesentlichen Finanzierungsvereinbarungen der PUMA SE mit ihren Kreditgebern beinhalten die üblichen Bedingungen für den Fall eines Kontrollwechsels (Change of Control). So hat der Kreditgeber für den Fall eines Kontrollwechsels das Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligkeitstellung der Rückzahlung.

Für weitere Details wird auf die entsprechenden Angaben im Konzernanhang (Ziffer 18) verwiesen.

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG GEMÄSS § 289f UND § 315d HGB

Die effektive Umsetzung der Corporate Governance-Grundsätze ist ein wichtiges Element der Unternehmenspolitik von PUMA. Eine transparente und verantwortungsvolle Unternehmensführung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung der Unternehmensziele und die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Verwaltungsrat und geschäftsführende Direktoren arbeiten zum Wohle des gesamten Unternehmens eng zusammen, um durch eine gute Corporate Governance eine effiziente, auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensleitung und -kontrolle sicherzustellen. Im Folgenden berichten der Verwaltungsrat und die geschäftsführenden Direktoren über die Corporate Governance bei der PUMA SE gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex. Das Kapitel enthält zudem die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) [ii] SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 289f und § 315d HGB.

Der Verwaltungsrat einer börsennotierten deutschen SE ist gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) [ii] SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 161 AktG verpflichtet, zumindest einmal jährlich zu erklären, ob dem Deutschen Corporate Governance Kodex entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen des Kodex nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht. Der Verwaltungsrat der PUMA SE hat am 9. November 2017 die folgende Erklärung abgegeben:

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG GEMÄSS § 161 AKTG FÜR 2017

Der Verwaltungsrat der PUMA SE erklärt gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) [ii] SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 161 AktG, dass die PUMA SE den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex [der Kodex] (Fassung vom 5. Mai 2015 und vom 7. Februar 2017) seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung vom 9. November 2016 unter Berücksichtigung der unter Ziffer 1. dargestellten Besonderheiten des monistischen Systems der PUMA SE mit den unter Ziffer 2. genannten Ausnahmen entsprochen hat und entsprechen wird und, soweit nicht, warum nicht.

1. BESONDERHEITEN DES MONISTISCHEN CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMS

Das monistische System zeichnet sich gemäß Artt. 43-45 SE-VO i.V.m. §§ 20 ff. SEAG dadurch aus, dass die Führung der SE einem einheitlichen Leitungsorgan, dem Verwaltungsrat, obliegt (vgl. Abs. 7 der Präambel des Kodex). Der Verwaltungsrat leitet die Gesellschaft, bestimmt die Grundlinien ihrer Tätigkeit und überwacht deren Umsetzung durch die geschäftsführenden Direktoren. Die geschäftsführenden Direktoren führen die Geschäfte der Gesellschaft, vertreten die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich und sind an Weisungen des Verwaltungsrats gebunden.

Die PUMA SE bezieht den Kodex im Grundsatz für den Aufsichtsrat auf den Verwaltungsrat der PUMA SE und für den Vorstand auf ihre geschäftsführenden Direktoren. Hiervon gelten im Hinblick auf die gesetzliche Ausgestaltung des monistischen Systems die folgenden Ausnahmen:

- Abweichend von Ziffer 2.2.1 S. 1 des Kodex hat der Verwaltungsrat den Jahresabschluss und den Konzernabschluss der Hauptversammlung vorzulegen, § 48 Abs. 2, S. 2 SEAG.
- Abweichend von Ziffern 2.3.1 S. 1 und 3.7 Abs. 3 des Kodex ist der Verwaltungsrat zur Einberufung der Hauptversammlung zuständig, §§ 48 und 22 Abs. 2 SEAG.
- Die in Ziffern 4.1.1 [Leitung des Unternehmens] und 4.1.2 i.V.m. 3.2 HS. 1 [Entwicklung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens] des Kodex enthaltenen Aufgaben des Vorstands obliegen dem Verwaltungsrat, § 22 Abs. 1 SEAG.
- Die in Ziffern 2.3.2 S. 2 [weisungsgebundener Stimmrechtsvertreter], 3.7 Abs. 1 [Stellungnahme zu einem Übernahmeangebot] und Abs. 2 [Verhalten bei einem Übernahmeangebot] sowie 3.10 [Corporate Governance Bericht], 4.1.3 [Compliance] und 4.1.4 [Risikomanagement und -controlling] des Kodex geregelten Zuständigkeiten des Vorstands obliegen dem Verwaltungsrat der PUMA SE, § 22 Abs. 6 SEAG.
- Abweichend von Ziffern 5.1.2 Abs. 2, S. 1 und 2 des Kodex unterliegen geschäftsführende Direktoren anders als Vorstandsmitglieder keiner festen und maximal zulässigen Bestelldauer, § 40 Abs. 1, S. 1 SEAG.
- Abweichend von Ziffern 5.4.2 S. 2 und 5.4.4 des Kodex können Mitglieder des Verwaltungsrats zu geschäftsführenden Direktoren bestellt werden, sofern die Mehrheit des Verwaltungsrats weiterhin aus nicht-geschäftsführenden Mitgliedern besteht, § 40 Abs. 1, S. 2 SEAG.

2. AUSNAHMEN ZU DEN EMPFEHLUNGEN DES KODEX

- Für die Mitglieder des Verwaltungsrats besteht abweichend von Ziffer 3.8 Abs. 3 des Kodex eine D&O Versicherung ohne Selbstbehalt. Der Verwaltungsrat hält einen Selbstbehalt für Mitglieder des Verwaltungsrats für entbehrlich, weil die D&O Versicherung eine Gruppenversicherung für Personen im In- und Ausland ist und im Ausland ein Selbstbehalt weithin unüblich ist.
- Entgegen Ziffer 4.2.3 Abs. 2, S. 6 des Kodex weist die Vergütung der geschäftsführenden Direktoren keine Höchstbetragsgrenzen insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile auf. Die Anstellungsverträge der geschäftsführenden Direktoren wurden im Einklang mit der seinerzeit aktuellen Fassung des Kodex geschlossen und sind nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.
- Es sind abweichend von Ziffer 4.2.3 Abs. 5 des Kodex keine Begrenzungen von Abfindungszahlungen bei vorzeitiger Beendigung der Tätigkeit als geschäftsführender Direktor infolge eines Kontrollwechsels vereinbart, weil eine vorab getroffene Vereinbarung der konkreten Situation, die zu einer vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit führt, und den übrigen Umständen des Einzelfalls bei Beendigung nicht gerecht werden könnte.
- Entsprechend der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 7. Mai 2013 gemäß § 286 Abs. 5 HGB wird bis zum Ende der Ermächtigung von der Veröffentlichung der Individualbezüge der geschäftsführenden Direktoren abgesehen [Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 des Kodex]. Die geschäftsführenden Direktoren werden sich an die Ermächtigung halten, wenn sie den Jahresabschluss aufstellen. Aufgrund der Ermächtigung der Hauptversammlung werden in Abweichung zu Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Kodex die in dieser Ziffer genannten Informationen bezüglich der Vergütung der geschäftsführenden Direktoren nicht im Vergütungsbericht dargestellt.
- In Abweichung zu Ziffer 5.4.6 Abs. 2, S. 2 des Kodex erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats eine erfolgsabhängige Vergütung, die nicht auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist. Die Vergütung hat die Hauptversammlung am 14. April 2011 beschlossen, sie ist in der Satzung festgelegt und sie ist nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.

- Abweichend von Ziffer 5.4.6. Abs. 3 des Kodex wurde und wird die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder nicht individualisiert ausgewiesen. Hierfür besteht nach Ansicht der PUMA SE kein Anlass, da diese keine kapitalmarkt-relevante Zusatzinformation darstellt und die Satzungsregelungen mit der Festsetzung der Vergütung öffentlich zugänglich sind.

Herzogenaurach, 9. November 2017

PUMA SE

FÜR DEN VERWALTUNGSRAT



Jean-François Palus

Die Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite der Gesellschaft dauerhaft öffentlich zugänglich gemacht: <http://about.puma.com/de/investor-relations/corporate-governance/declaration-of-compliance/>

RELEVANTE ANGABEN ZU UNTERNEHMENS-FÜHRUNGSPRAKTIKEN, DIE ÜBER DIE GESETZLICHEN ANFORDERUNGEN HINAUS ANGEWANDT WERDEN

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Um der ökologischen und sozialen Verantwortung eines weltweit agierenden Sportartikelherstellers gerecht zu werden, hat PUMA konzernweite Leitsätze zum Umweltmanagement sowie zur Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards definiert. PUMA ist der Überzeugung, dass nur auf einem solchen Fundament ein dauerhaft tragfähiger und damit nachhaltiger Unternehmenserfolg erreicht werden kann. Daher bekennt sich PUMA zu den Prinzipien des UN Global Compact. Der PUMA-Verhaltenskodex (Code of Conduct) gibt Ethik- und Umweltstandards vor, denen alle Mitarbeiter und alle Lieferanten verpflichtet sind. Der PUMA-Verhaltenskodex wurde im Jahr 2016 überarbeitet und adressiert nun explizit auch die Verpflichtung und das Engagement von PUMA für Menschenrechte und für den Kampf gegen Korruption. Detaillierte Informationen zur Corporate Social Responsibility-Strategie des Unternehmens finden sich im Kapitel Nachhaltigkeit im Geschäftsbericht oder auf der Homepage (<http://about.PUMA.com> unter NACHHALTIGKEIT).

COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM

Für die Unternehmensführung von PUMA ist die Einhaltung von Gesetzen sowie interner Regelungen von zentraler Bedeutung. Daher hat PUMA ein Compliance-Management-System (CMS) eingeführt, das Compliance-Risiken frühzeitig erkennen, steuern und überwachen soll. Durch die Entwicklung von Richtlinien sowie die Beratung und Schulung der Mitarbeiter hat das CMS das Ziel, mögliche finanzielle Schäden oder Reputationsschäden vom Unternehmen abzuwenden und Fehlverhalten zu verhindern.

Der Ethikkodex des PUMA-Konzerns legt die Grundsätze unseres Handelns und unser Werteverständnis fest. Neben den allgemeinen auch im PUMA-Verhaltenskodex geschilderten Verhaltensgrundsätzen enthält die Richtlinie unter anderem Regelungen zum Umgang mit Interessenskonflikten, persönlichen Daten, Insiderinformationen und untersagt wettbewerbswidriges Verhalten sowie Korruption in jeder Form. Der Ethikkodex ist fester Bestandteil jedes Arbeitsvertrags. Um dem Risiko von Fehlverhalten weiter vorzubeugen, wird der PUMA-Ethikkodex durch konkretisierende Richtlinien flankiert, die ausgewählte Risikobereiche detailliert regeln.

Mit Hilfe unterschiedlicher Maßnahmen wie risikobasierter Präsenzs Schulungen sowie E-Learnings werden die Mitarbeiter des PUMA-Konzerns mit den relevanten gesetzlichen Bestim-

mungen und internen Richtlinien vertraut gemacht und geschult. Im vergangenen Geschäftsjahr wurden insbesondere Schulungen in den Bereichen Anti-Korruption und Kartellrecht durchgeführt. Sämtliche PUMA-Mitarbeiter wurden in 2017 durch den CEO der PUMA SE dazu angehalten, jeweils ein E-Learning zum Ethikkodex sowie zur Bekämpfung von Bestechung und Korruption zu absolvieren. Der klare Tone from the Top führte dazu, dass 99% der PUMA-Mitarbeiter das E-Learning zum Ethikkodex und 98% das E-Learning zur Bekämpfung und Bestechung von Korruption erfolgreich abgeschlossen haben.

Der Verwaltungsrat und die geschäftsführenden Direktoren tragen die Gesamtverantwortung für das ordnungsgemäße Funktionieren des CMS. Sie werden dabei von einer Compliance Organisation unterstützt, die aus Chief Compliance Officer sowie aus Compliance-Verantwortlichen in den wichtigsten Konzerngesellschaften besteht. Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats der PUMA SE wird regelmäßig über den aktuellen Stand der Umsetzung der Compliance-Strukturen und schwerwiegende Compliance-Verstöße unterrichtet. Der Chief Compliance Officer arbeitet dabei eng mit der Rechtsabteilung und der Internen Revision zusammen. Darüber hinaus finden regelmäßige Sitzungen des PUMA SE Risk & Compliance Committee statt. Dieses besteht aus einem festgelegten Kreis von Führungskräften inklusive der geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE. In den Sitzungen dieses Komitees werden unter anderem Compliance-Risiken analysiert und bewertet sowie entsprechende Maßnahmen (Richtlinien, Schulungen etc.) festgelegt und verabschiedet.

Den Mitarbeitern von PUMA steht konzernweit eine von einem externen Anbieter betriebene Hinweisgeber-Hotline zur Verfügung, an die unethisches, rechtswidriges oder kriminelles Handeln – soweit gewünscht auch anonym – berichtet werden kann. Zusätzlich zu dem Beschwerdesystem für PUMA-Mitarbeiter besteht eine weltweite Hotline für externe Hinweisgeber aus der Lieferkette.

BESCHREIBUNG DER ARBEITSWEISE VON VERWALTUNGSRAT UND GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN

Die PUMA SE hat eine **monistische** Unternehmensführungs- und Kontrollstruktur. Das monistische System zeichnet sich gemäß Art. 43-45 SE-VO i.V.m. §§ 20 ff. SEAG dadurch aus, dass die Führung der SE einem einheitlichen Organ, dem Verwaltungsrat, obliegt. Die geschäftsführenden Direktoren führen die laufenden Geschäfte der Gesellschaft. Weiteres Organ ist daneben die Hauptversammlung.

Der **Verwaltungsrat** der PUMA SE leitet die Gesellschaft, bestimmt die Grundlinien ihrer Tätigkeit und überwacht deren Umsetzung durch die geschäftsführenden Direktoren. Er bestellt und entlässt die geschäftsführenden Direktoren, beschließt das Vergütungssystem und setzt die jeweilige Vergütung fest. Der Verwaltungsrat setzt sich gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern zusammen. Derzeit besteht er laut Satzung aus sechs Mitgliedern. Mindestens ein unabhängiges Verwaltungsratsmitglied muss über Sachverstand auf den Gebieten Finanzen, Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen. Die Verwaltungsratsmitglieder werden von der Hauptversammlung bestellt, ein Drittel davon entsprechend des Mitbestimmungsgesetzes aufgrund bindender Wahlvorschläge von Arbeitnehmervertretern. Das Amt der derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder endet mit der Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung der Mitglieder des Verwaltungsrats für das Geschäftsjahr 2021 beschließt, längstens jedoch für sechs Jahre nach der Bestellung des jeweiligen Verwaltungsratsmitglieds. Verwaltungsratsmitglieder können wiederbestellt werden.

Dem Verwaltungsrat gehörten bis zur Hauptversammlung am 12. April 2017 acht Mitglieder an. Ein Mitglied verstarb am 12. März 2017. Seit dem 12. April 2017 besteht der Verwaltungsrat aus sechs Mitgliedern. Nähere Angaben zu den Verwaltungsratsmitgliedern sind dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen.

Sitzungen des Verwaltungsrats finden mindestens alle drei Monate statt. Sie müssen auch stattfinden, wenn das Wohl der Gesellschaft es erfordert oder ein Verwaltungsratsmitglied die Einberufung verlangt. Der Verwaltungsrat hat 2017 viermal ordentlich und zweimal außerordentlich getagt.

Die **geschäftsführenden Direktoren** führen die Geschäfte der Gesellschaft mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung in gemeinschaftlicher Verantwortung. Sie setzen die Grundlinien und Vorgaben um, die der Verwaltungsrat aufstellt. Das Gremium besteht derzeit aus drei Mitgliedern und hat einen Vorsitzenden. Die geschäftsführenden Direktoren informieren den Verwaltungsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle unternehmensrelevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance. Sie gehen auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein. Nähere Angaben zu den geschäftsführenden Direktoren sind dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen.

Die geschäftsführenden Direktoren sind verpflichtet, Interessenkonflikte gegenüber dem Verwaltungsrat unverzüglich offenzulegen und die anderen geschäftsführenden Direktoren hierüber zu informieren. Sie dürfen Nebentätigkeiten, insbesondere Aufsichtsrats- und vergleichbare Mandate außerhalb des PUMA-Konzerns nur mit vorheriger Zustimmung des Verwaltungsrats übernehmen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr ist es nicht zu Interessenkonflikten bei den geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE gekommen.

Die Grundsätze der Zusammenarbeit der geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE sind in der Geschäftsordnung für die geschäftsführenden Direktoren geregelt, die unter <http://about.PUMA.com> unter CORPORATE GOVERNANCE eingesehen werden kann.

DIVERSITÄTSKONZEPT

a) Ziele des Verwaltungsrats im Hinblick auf seine Zusammensetzung

Der Verwaltungsrat der PUMA SE ist so zusammengesetzt, dass seine Mitglieder über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Für die Zusammensetzung des Verwaltungsrats ist in erster Linie die entsprechende Qualifikation unter Beachtung der Vielfalt (Diversity) und der angemessenen Beteiligung von Frauen maßgeblich. Der Verwaltungsrat hat sich auch mit Blick auf Ziffer 5.4.1 des Kodex Ziele gesetzt, die er erfüllt. Die Ziele sind im Folgenden einzeln dargestellt:

- Die Mitglieder des Verwaltungsrats verfügen in ihrer Gesamtheit über Erfahrungen und Kenntnisse auf den Gebieten der Steuerung und/oder Überwachung kapitalmarktorientierter Unternehmen sowie in den Geschäftsbereichen und Absatzmärkten von PUMA.
- Mehrere Mitglieder verfügen über einen ausgeprägten internationalen Hintergrund.
- Dem Verwaltungsrat gehören – unter Berücksichtigung der Arbeitnehmervertreter im Verwaltungsrat – eine angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder an.
- Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses verfügt über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren und ist unabhängig.
- Die Verwaltungsratsmitglieder haben ausreichend Zeit zur Wahrnehmung ihres Verwaltungsratsmandats.

- Potenziellen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikten seiner Mitglieder beugt der Verwaltungsrat vor, indem er anderweitige Tätigkeiten seiner Mitglieder regelmäßig überprüft und kritisch hinterfragt.
- Gemäß § 1 Absatz 4 Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat dürfen Verwaltungsratsmitglieder grundsätzlich nicht älter als 70 Jahre sein und ihre maximale Amtszeit darf nicht länger als drei Amtsperioden betragen.

b) Kompetenzprofil

Der Verwaltungsrat hat ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeitet. Es legt fest, dass die Mitglieder des Verwaltungsrats als Gesamtheit folgende fachlichen Kompetenzen abdecken müssen:

- Management großer und mittelgroßer internationaler Konzerne
- Erfahrung in der Sportartikel- oder Luxusgüterindustrie
- Internationaler Unternehmenshintergrund
- Erfahrung mit verschiedenen Vertriebskanälen, unter anderem eCommerce
- Kompetenz im Aufbau internationaler Marken
- Know-how in Marketing, Vertrieb und im digitalen Bereich
- Finanzexpertise (Rechnungswesen, Treasury, Risikomanagement, Corporate Governance)
- Erfahrung als Mitglied von Aufsichts- und Verwaltungsräten börsennotierter Gesellschaften
- Erfahrung im Bereich Mergers & Acquisitions
- Verständnis des Betriebsverfassungsgesetzes und Eintreten für die Interessen der Beschäftigten
- Personalkompetenz
- IT-Kompetenz

Der Verwaltungsrat der PUMA SE ist derzeit so zusammengesetzt, dass es als Gesamtgremium über das dargestellte Kompetenzprofil verfügt.

c) Festlegung zur Förderung der Teilhabe von Frauen an Führungspositionen nach Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 76 Abs. 4 und § 111 Abs. 5 AktG

Der Verwaltungsrat hat neue Ziele für den Frauenanteil im Verwaltungsrat, in der Geschäftsleitung und in den beiden nachfolgenden Führungsebenen für die PUMA SE beschlossen. Für den Verwaltungsrat der PUMA SE ist eine Zielgröße von 30% für den angestrebten Frauenanteil festgesetzt worden; für die Ebene der geschäftsführenden Direktoren beträgt die Zielgröße 20% unter der Bedingung, dass die PUMA SE fünf oder mehr geschäftsführende Direktoren hat. Der Verwaltungsrat hat bezüglich der PUMA SE für die erste Führungsebene unterhalb der geschäftsführenden Direktoren eine Zielgröße von 25%, für die

zweite Führungsebene eine Zielgröße von 30% festgelegt. Auf Konzernebene soll der Frauenanteil für die erste Führungsebene unterhalb der geschäftsführenden Direktoren auf 30% und für die zweite Führungsebene auf 40% anwachsen. Für alle oben genannten Zielgrößen wurde eine Umsetzungsfrist bis zum 31. Oktober 2021 festgesetzt.

Die Ziele, welche sich PUMA im Jahr 2015 gesetzt hat, wurden teilweise erreicht. Nur ein Mitglied des Verwaltungsrats ist eine Frau, daher wurde die für den Verwaltungsrat bis zum 30. Juni 2017 festgelegte Zielgröße nicht erreicht. Das Gremium der geschäftsführenden Direktoren wurde bis zum 30. Juni 2017 nicht erweitert und setzt sich nach wie vor aus den Herren Gulden, Lämmermann und Sørensen zusammen. Die für die ersten beiden Führungsebenen unterhalb der geschäftsführenden Direktoren festgesetzten Zielgrößen von 20% bzw. 30% wurden konzernweit erreicht, jedoch auf Ebene der PUMA SE unterschritten.

Die Beteiligung von Frauen im Gremium der geschäftsführenden Direktoren soll in Zukunft bei einer erforderlichen Neubesetzung insbesondere dadurch gewährleistet werden, dass bei verschiedenen, gleich qualifizierten Bewerberinnen Frauen besonders berücksichtigt werden. Soweit eine Besetzung durch externe Kandidaten erfolgen soll, sollen insbesondere entsprechend qualifizierte weibliche Kandidaten berücksichtigt werden. Gleiches gilt für die Besetzung von Führungsfunktionen. Um Frauen künftig noch stärker an Führungsfunktionen zu beteiligen, fördert PUMA die Vereinbarkeit von Familie und Beruf etwa durch Teilzeit- und Halbtagsmodelle sowie durch flexible Arbeitszeiten und die Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen.

BESCHREIBUNG DER ARBEITSWEISE SOWIE DER ZUSAMMENSETZUNG DER AUSSCHÜSSE DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben vier Ausschüsse eingerichtet und lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten. Die Grundsätze der Zusammenarbeit des Verwaltungsrats der PUMA SE sowie die Aufgaben der Ausschüsse sind der Geschäftsordnung des Verwaltungsrats zu entnehmen, die unter <http://about.PUMA.com> unter CORPORATE GOVERNANCE eingesehen werden kann.

Der Personalausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Der Personalausschuss hat die Aufgabe, den Abschluss und die Änderung von Dienstverträgen mit den geschäftsführenden Direktoren vorzubereiten und die Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Über Fragen der Vergütung der

geschäftsführenden Direktoren beschließt der gesamte Verwaltungsrat aufgrund entsprechender Empfehlungen des Personalausschusses.

Der Prüfungsausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses ist ein unabhängiger Vertreter der Anteilseigner und verfügt über Sachverstand auf den Gebieten der Rechnungslegung und Abschlussprüfung gemäß § 100 Abs. 5 AktG. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung. Der Vorschlag des Verwaltungsrats zur Wahl des Abschlussprüfers stützt sich auf eine entsprechende Empfehlung des Prüfungsausschusses. Nach der Wahl des Abschlussprüfers durch die Hauptversammlung und die Erteilung des Prüfungsauftrags durch den Verwaltungsrat konkretisiert der Prüfungsausschuss mit dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag und Prüfungsschwerpunkte. Der Abschlussprüfer nimmt an der Bilanzsitzung über den Jahresabschluss und Konzernabschluss teil und berichtet über wesentliche Ergebnisse seiner Prüfung. Er informiert auch über Leistungen, die er zusätzlich zu den Abschlussprüferleistungen erbracht hat und die Wahrung seiner Unabhängigkeit. Der Prüfungsausschuss erhält auf Monatsbasis Finanzzahlen des PUMA-Konzerns und kann somit die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Entwicklung der Auftragslage laufend verfolgen. Darüber hinaus widmet sich der Prüfungsausschuss bilanz- und ergebnisrelevanten Fragen und diskutiert diese mit dem Management. Weiterhin erhält der Prüfungsausschuss nach Abschluss von Projekten der internen Revision die Prüfungsberichte, welche auch die eingeleiteten Maßnahmen enthalten.

Der Nachhaltigkeitsausschuss besteht aus drei Mitgliedern und hat die Aufgabe, die unternehmerische Nachhaltigkeit sowie das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern.

Dem Nominierungsausschuss gehören drei Mitglieder an, die ausschließlich Vertreter der Anteilseigner im Verwaltungsrat

sein können. Der Nominierungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter für den Verwaltungsrat als Kandidaten vor.

Die derzeitige Zusammensetzung der Ausschüsse ist dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen.

DIRECTORS' DEALINGS

Im Berichtsjahr haben die geschäftsführenden Direktoren und die Mitglieder des Verwaltungsrats keine PUMA-Aktien erworben. Verkäufe wurden uns nicht gemeldet.

VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Zur Versicherung nach § 315 Abs. 1, S. 5 HGB (Bilanzzeit) wird auf den Konzernanhang verwiesen.

Herzogenaurach, 9. Februar 2018

GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN



Gulden

Lämmermann

Sørensen