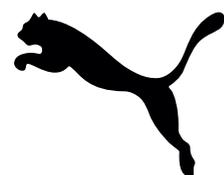
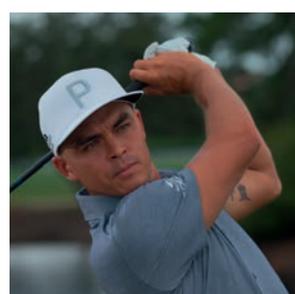
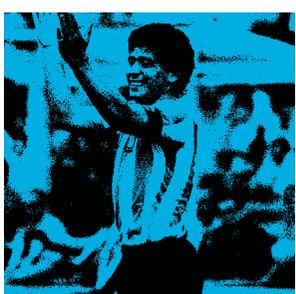
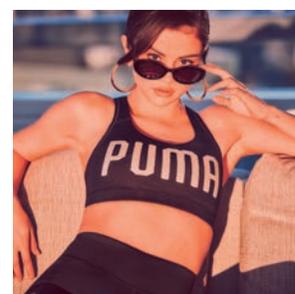
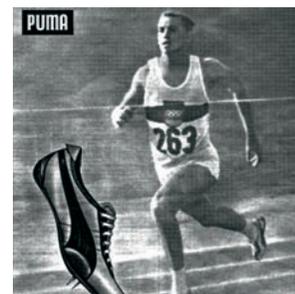


... denn PUMA macht's mit Qualität



# GESCHÄFTSBERICHT 2018





# INHALTSVERZEICHNIS

## **EINFÜHRUNG** **4**

RÜCKBLICK 2018 .....	4
AN UNSERE AKTIONÄRE .....	17
CEO-Letter .....	18
Bericht des Aufsichtsrats .....	20
PUMA 70 .....	23

## **UNTERNEHMENSÜBERBLICK** **31**

MARKE .....	31
PRODUKT .....	33
Teamsport .....	34
Running and Training .....	36
Basketball .....	39
Golf .....	41
Motorsport .....	43
Sportstyle .....	45
Lizenzen .....	48
Accessoires .....	49

UNSERE STORES .....	50
UNSERE MITARBEITER .....	53
People@PUMA .....	54
PUMAs attraktive Arbeitsplatzkultur .....	57
HR setzt auf Digitalisierung .....	61
NACHHALTIGKEIT .....	63
Nachhaltigkeit unter FOREVER FASTER .....	64
Höhere Ziele .....	65
Bedeutende Entwicklungen und Ergebnisse .....	65
Ausgewählte Bereiche aus PUMAs	
Nachhaltigkeitsaktivitäten 2018 .....	69
Ausblick .....	82
Schlussbemerkungen .....	84
Corporate Governance .....	85
BERICHT DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS .....	86

### INFO

**Dies ist ein interaktives PDF:** Bitte klicken Sie auf die Begriffe, um direkt auf den entsprechenden Inhalt zu kommen. Um innerhalb des PDFs die Kapitel zu wechseln, klicken Sie bitte auf die seitlichen Kapitelnamen. Ein Klick auf das PUMA-Logo bringt Sie zurück zum Index.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen



**ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT 88**

DAS GESCHÄFTSJAHR 2018 IM ÜBERBLICK .....90

GRUNDLAGEN DES PUMA-KONZERNS .....93

Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur .....93

Ziele und Strategie .....93

Produktentwicklung und Design.....94

Beschaffung.....95

Mitarbeiter .....98

Steuerungssystem .....99

Angaben zum nichtfinanziellen Bericht .....100

WIRTSCHAFTSBERICHT .....100

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....100

Umsatzlage .....101

Regionale Entwicklung .....102

Ertragslage .....104

Dividende.....107

Vermögens- und Finanzlage .....108

Cashflow.....110

Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf  
und zur Lage des Konzerns .....111

ERLÄUTERUNG ZUM JAHRESABSCHLUSS  
DER PUMA SE NACH HGB.....113

WEITERE ANGABEN .....117

Übernahmerelevante Angaben .....117

Vergütungsbericht.....118

Corporate Governance Bericht mit Erklärung  
zur Unternehmensführung gemäß § 289f und § 315d HGB ...120

RISIKO- UND CHANCENBERICHT .....125

NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT .....130

**KONZERNABSCHLUSS 132**

KONZERNBILANZ .....133

KONZERNGEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG .....134

KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG .....135

KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG .....136

KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG ..137

KONZERNANHANG.....138

VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER .....199

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES  
UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS .....200

**ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN 206**

GRI INHALTSINDEX .....207

DIE PUMA-AKTIE .....210

PUMA IM JAHRESVERGLEICH .....212

ENTWICKLUNG PUMA KONZERN .....213

**IMPRESSUM 215**

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



# RÜCKBLICK 2018



1948 / 2018



# JANUAR

## AUFTAKT EINES GESCHICHTSTRÄCHTIGEN JAHRES

2018 war ein Jahr, das uns noch lange im Gedächtnis bleiben wird. Wir haben nicht nur das 70-jährige Bestehen der Marke PUMA gefeiert, sondern auch den 50. Geburtstag unserer Schuhikone PUMA SUEDE.

Zu diesem Anlass hat das PUMA-Archiv seine Glanzstücke erstmals auf der PUMA BRIDGE, der Verbindungsbrücke unserer beiden Headquarter-Gebäude in Herzogenaurach, ausgestellt.

# FEBRUAR

## AUF DIE PLÄTZE, FERTIG, LOS!

PUMA verkündete einen historischen Rekord für das Geschäftsjahr 2017: mehr als 4 Milliarden Euro Umsatz. Da kommt die Fertigstellung des neuen Bürogebäudes in Herzogenaurach gerade zur rechten Zeit – unser wachsendes Unternehmen braucht Platz. Nach zwei Jahren des Planens und Bauens konnten wir unsere beiden Standorte in Herzogenaurach zusammenführen. Der neue Bürokomplex „NOHO“ bietet Platz für bis zu 550 Mitarbeiter.





# MÄRZ

## **USAIN BOLT ZIEHT ES ZUM BVB**

Usain Bolt, der schnellste Mann der Welt, sah sich 2018 nach einer neuen Laufbahn im Profifußball um. Sein fußballerisches Können stellte Bolt bei einem Probespiel bei Borussia Dortmund unter Beweis und verkündete danach im Signal Iduna Park: „Borussia Dortmund gehört zur Weltelite, und ich werde das Gelernte nutzen, um besser zu werden.“

# APRIL

## **PHENOM LUX UND THUNDER SPECTRA – PUMA TREIBT DEN SPORT UND DIE MODE VORAN**

Nach der Ankündigung unserer Partnerschaft mit der Sängerin, Schauspielerin und Produzentin Selena Gomez wurde die erste Design-Zusammenarbeit mit Spannung erwartet. Der PHENOM LUX setzte dem Warten ein Ende und war binnen weniger Stunden weltweit ausverkauft.

Mit dem THUNDER SPECTRA setzten wir derweil neue Trends im Streetstyle. Mit seinem gewagten Design eroberte sich der Sneaker in kürzester Zeit einen Platz in den Herzen der Fashionistas.





# MAI

## **PUMAS EIGENTÜMERWECHSEL EBNET DEN WEG ZURÜCK IN DEN MDAX**

Unser Mehrheitsaktionär Kering S.A. gab im Januar bekannt, einen Teil seiner PUMA-Aktien als Sachdividende an seine Aktionäre zu verteilen und somit seine Beteiligung an PUMA von 86 auf 16 Prozent zu reduzieren. Im Mai wurde der Wechsel vollzogen und durch den größeren Streubesitz von PUMA-Aktien stand PUMAs Rückkehr in den MDAX im Juni nichts mehr im Weg.

# JUNI

## **PUMA-SPIELER GLÄNZEN BEI DER WELTMEISTERSCHAFT**

Die größte Fußballbühne der Welt wurde von einer beeindruckenden Aufstellung von PUMA-Athleten bespielt: Mit unseren Fußballschuhen PUMA FUTURE und PUMA ONE brachten sie die Weltmeisterschaft in Russland zum Glänzen. Zwei der drei besten Torschützen des Turniers trugen PUMA: der Franzose Antoine Griezmann und Romelu Lukaku aus Belgien.

Frankreich holte den Titel und machte gleich drei PUMA-Spieler zu Weltmeistern: Antoine Griezmann, Olivier Giroud und Adil Rami.





# JULI

## NEUE TRIKOTS FÜR PUMAS NEUE FUSSBALLKLUBS

PUMA stärkte seine Position im Fußball weiter und nahm 2018 drei der renommiertesten Mannschaften Europas unter Vertrag: den AC Mailand, Olympique Marseille und Borussia Mönchengladbach.

Im Juli wurden ihre symbolträchtigen Trikots erstmals öffentlich präsentiert und sorgten in ihren Fangemeinden für Begeisterung.

# AUGUST

## HÖHER, SCHNELLER, WEITER BEI DEN LEICHTATHLETIK-EUROPAMEISTERSCHAFTEN

Unsere besten Leichtathleten traten bei den Europameisterschaften in Berlin an. Die deutsche Sprinterin Tatjana Pinto holte beispielweise Bronze in der 4-x-100-Meter-Staffel. Der schnellste Europäer, Jimmy Vicaut aus Frankreich, sprintete auch im Halbfinale als Erster durchs Ziel, musste dann aber seine Teilnahme am Finale verletzungsbedingt absagen.

Rechtzeitig zur Meisterschaft brachte PUMA den HYBRID Runner auf den Markt, einen Hightech-Laufschuh mit einem Hybrid aus IGNITE FOAM und NRGY-Perlen.

Deutsche PUMA-Athletinnen  
Alexandra Wester und Tatjana Pinto



# SEPTEMBER

## ZURÜCK AUF'S BASKETBALLFELD!

Nach zwei Jahrzehnten kündigte PUMA seine Rückkehr auf das Basketballfeld an und baute somit sein Sportgeschäft weiter aus. Mit Unterstützung von Jay-Z bringen wir frischen Wind auf den Markt und betrachten Basketball aus der kulturellen Perspektive.

Der CLYDE COURT DISRUPT eignet sich ideal für unseren Wiedereinstieg in die Welt des Basketballs. Er verkörpert das Temperament und den Stil von Walt „Clyde“ Frazier, unserer Basketballlegende aus den 1970ern. Mit diesem Schuh würdigen wir die Vergangenheit und nutzen sie als Fundament für die Erfolge von heute und morgen.

Walt „Clyde“ Frazier, Deandre Ayton und Adam Petrick

# OKTOBER

## **ADRIANA LIMA WIRD NEUES MITGLIED DER PUMA-FAMILIE**

Adriana Lima, international bekanntes Supermodel und Fitnessguru wird als neues Mitglied in die PUMA-Familie aufgenommen. Adriana hält sich mit Boxen, Gewichtheben und Seilspringen fit. Sie trainiert mehrere Stunden täglich und schafft so die Balance zwischen Mode und Sport – damit ist sie die ideale Botschafterin für PUMAs Produktkategorie „Women's Training“.





# NOVEMBER

## NEUINTERPRETATION EINES KLASSIKERS

Aufbauend auf unsere Tradition brachten wir ein neues Modell des CELL Endura auf den Markt, ein Klassiker aus dem PUMA-Archiv. Die PUMA CELL-Technologie war bereits in den 1990er Jahren die robusteste und widerstandsfähigste Dämpfungstechnologie ihrer Zeit.

Die Neuauflage des CELL Endura blieb der ursprünglichen Technologie treu und verfügt auch über die technischen Laufeigenschaften des Originalmodells. Neu sind das Material und das Produktionsverfahren mit charakteristischen Ösen, der groben Silhouette und einem schmalen Vorderfuß.

# DEZEMBER

## **ADA HEGERBERG GEWINNT ALS ERSTE FRAU DEN BALLON D'OR**

31 Tore in 29 Spielen – mit dieser beeindruckenden Bilanz stellt PUMA-Spielerin Ada Hegerberg alle männlichen Kollegen in den Schatten. Nach einer phänomenalen Saison wurde sie zur Fußballerin des Jahres 2018 gekürt.

Als erste Gewinnerin des Ballon d'Or, der begehrtesten Fußballtrophäe der Welt, ging sie in die Geschichte ein.





# AN UNSERE AKTIONÄRE



**Einführung**  
An unsere  
Aktionäre

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



Einführung  
An unsere  
Aktionäre

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



Bjørn Gulden

## CEO LETTER

### LIEBE PUMA AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

2018 war für PUMA ein weiteres erfolgreiches Jahr mit vielen herausragenden Ereignissen. Wir haben die Marke PUMA weltweit gestärkt und zweistellige Wachstumsraten in allen Regionen verzeichnet. Unsere Produktkategorien sind ebenfalls allesamt im zweistelligen Bereich gewachsen, was belegt, dass PUMA über äußerst wettbewerbsfähige Kollektionen verfügt. Es gibt nach wie vor viel zu verbessern, aber wir sind überzeugt, dass wir unsere Marke und unser Unternehmen in die richtige Richtung lenken. Diese Ergebnisse sind für uns auch Motivation, in Zukunft weiterhin alles zu geben und unsere FOREVER FASTER-Strategie umzusetzen. Wir wollen das enorme Potential der Marke PUMA ausschöpfen und unser Ziel erreichen, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden. Wir sind zuversichtlich, dass wir unsere mittelfristigen, für 2021 / 2022 gesteckten Ziele erreichen werden. Die soliden Ergebnisse im letzten Jahr bestätigen, dass wir uns auf dem richtigen Weg befinden.

Für Sie als Aktionärinnen und Aktionäre war 2018 ein ebenso ereignisreiches Jahr. Unser Mehrheitsaktionär Kering S.A. gab rund 70% seiner PUMA-Aktien an seine Aktionäre weiter, wodurch sich der Streubesitz der PUMA-Aktie von 13% auf 55% erhöhte. Ich möchte hiermit alle Investoren, die 2018 neu hinzugekommen sind, herzlich willkommen heißen! Mit dieser neuen Eigentümerstruktur kehrte PUMA im Juni in den M-Dax zurück. Im März veranstalteten wir erstmals seit 2010 wieder einen Investorentag, auf dem wir unsere mittelfristigen Ziele für 2021 / 2022 vorgestellt haben. Ein weiterer Meilenstein im Jahr 2018 war unsere Rückkehr in den Basketballsport. Wir freuen uns sehr, mit dem CLYDE COURT DISRUPT, unserem ersten Basketballsuh seit fast zwei Jahrzehnten, wieder auf dem Feld präsent zu sein. In keinem anderen Sport sind Performance und Lifestyle so eng miteinander verbunden wie im Basketball. Mit Jay-Z haben wir einen herausragenden Kreativdirektor und den idealen Partner, um unsere einzigartige Strategie umzusetzen. Wir sind in der NBA mit sehr talentierten, jungen Spielern gut vertreten. Dazu gehören die Besten des NBA Draft, aber auch etablierte Profis wie der viermalige NBA AllStar DeMarcus Cousins.

Die Fußballweltmeisterschaft 2018 in Russland war für unsere Teams und Spieler die perfekte Bühne. PUMA war mit den Nationalmannschaften von Serbien, der Schweiz, Senegal und Uruguay vertreten, die eine respektable Leistung gezeigt haben. Bei den Einzelspielern ragten vor allem die PUMA-Stürmer Romelu Lukaku und Weltmeister Antoine Griezmann hervor. Sie trugen Sondereditionen der Fußballschuhe PUMA ONE und PUMA FUTURE und kamen damit unter die Top 3 der Torschützen des Turniers.

Unsere FOREVER FASTER-Strategie konzentriert sich weiterhin auf die folgenden Schwerpunkte: Markenbekanntheit und Markenbegehrtheit, eine konkurrenzfähige Produktpalette, ein starkes Angebot für Frauen, eine verbesserte Vertriebsqualität und die Beschleunigung unserer Abläufe und Prozesse innerhalb der Organisation. Im Jahr 2018 kam der erfolgreiche Wiedereinstieg in den Basketball-Sport als wichtiger Teil unserer Strategie hinzu.

Unsere Glaubwürdigkeit als Marke basiert auf unserer langen Geschichte und Tradition im Sport. PUMA ist eng mit einigen der größten Sportlegenden der Welt verbunden, wie etwa Pelé, Maradona, Usain Bolt, Tommie Smith, Martina Navratilova, Boris Becker, Merlene Ottey, Lothar Matthäus, Heike Drechsler oder auch Linford Christie. Auch heute stärken wir unsere Positionierung als Sportmarke kontinuierlich durch Partnerschaften mit großartigen Markenbotschaftern, wie zum Beispiel Lewis Hamilton, Bryson DeChambeau, Sergio Agüero, Antoine Griezmann, Borussia Dortmund, Olympique de Marseille und dem AC Mailand. In diesem Jahr sind bereits zwei weitere internationale Spitzenmannschaften hinzukommen: Manchester City und der FC Valencia. Außerdem kooperieren wir regelmäßig mit relevanten Künstlern und Stars aus der Modebranche, um junge, trendsetzende Zielgruppen zu erreichen. Dadurch ist PUMA zu einer der begehrtesten Sport- und Modemarken für junge Konsumenten geworden. Unsere Partnerschaften mit Rihanna und Selena Gomez haben neue Wege



aufgezeigt, wie Influencer aus der Kulturszene mit Marken zusammenarbeiten können. 2018 konnte PUMA auf diesen Erfolg aufbauen und Supermodel Adriana Lima als Markenbotschafterin für die Kategorie „Women’s Training“ gewinnen. Das Ziel unserer Designer ist es, „Cool Stuff that Works“ zu entwickeln und schnellstmöglich auf Trends zu reagieren. Im vergangenen Jahr gehörte PUMA zu den ersten Sportmarken, die auf den „Chunky Shoe“-Trend mit dem Fashion-Sneaker THUNDER reagiert haben. Diesen Trend haben wir dann mit den Modellen RS-0 und dem jüngsten Modell RS-X weiter bedient. Dadurch haben wir bewiesen, dass unser Markenleitsatz FOREVER FASTER grundlegend für unsere Geschäftspraxis ist. 2018 haben wir auch das 50. Jubiläum des SUEDE, eines unserer größten Schuhklassiker, gefeiert und aus diesem Anlass diverse Sondermodelle dieses Schuhs auf den Markt gebracht.

Innovation ist für uns bei PUMA ein Grundelement unseres Produktdesigns. Der Laufschuh HYBRID, der jüngste Neuzugang in unserer Running-Kollektion, entstand aus der Kombination zweier unserer innovativsten Technologien, dem IGNITE Foam und den NRGY-Perlen. Dank optimierter Dämpfung und maximaler Energierückgabe ist der HYBRID der optimale Partner für längere und schnellere Läufe. In unserer Golf-Kategorie haben unsere Eisen COBRA ONE Length viel Aufmerksamkeit erregt. Der Driver COBRA KING F9 mit integrierter SPEEDBACK-Technologie vereint einen extrem aerodynamischen Schlägerkopf und einen niedrigen Schwerpunkt.

Unser Geschäftsbereich „Women’s“ gehört nach wie vor zu unseren strategischen Prioritäten, gerade weil sich weltweit immer mehr Frauen sportlich betätigen. Frauen lassen sich zudem im Alltag zunehmend von Sportbekleidung inspirieren und sorgen auch für die steigende Popularität von Sportarten wie Yoga, Pilates und High Intensity Interval Training (HIIT). Mit unserer Expertise im Modegeschäft, unserer Glaubwürdigkeit als Sportmarke und unserem tiefen Verständnis der Anforderungen moderner, sportlicher Konsumentinnen haben wir unsere Positionierung „Where the Gym Meets the Runway“ erfüllt. Die Trainingsschuhe DEFY und MUSE gehörten 2018 zu den wichtigsten Styles für Frauen. Mit Unterstützung unserer Markenbotschafterinnen Selena Gomez, Cara Delevingne und Adriana Lima wollen wir Frauen auf der ganzen Welt dazu inspirieren, sich selbst treu zu bleiben.

Wir haben PUMAs Distributionsqualität weiter verbessert und die Präsenz unserer Produkte bei großen Sport- und Sportstyle-Händlern weltweit ausgebaut. Wir werden auch in Zukunft die Beziehungen zu wichtigen Einzelhändlern stärken und weiterhin ein flexibler, serviceorientierter und umgänglicher Geschäftspartner sein. Dank besserer Abverkaufsdaten konnte PUMA 2018 die zugewiesene Regalfläche im Einzelhandel weiter ausbauen. Wir haben unsere Abverkäufe im Großhandel sowie unseren Umsatz auf vergleichbarer Verkaufsfläche im eigenen Einzelhandel gesteigert, unser Einzelhandelsnetzwerk ausgebaut und erneut ein starkes Wachstum im Bereich E-Commerce verzeichnet. Auf regionaler Ebene konnten wir in Europa trotz des schwierigen Marktumfelds weiterwachsen. In China hat sich unser Wachstum weiter beschleunigt und auch auf dem amerikanischen Kontinent haben die Umsätze stark zugelegt. Nord- und Lateinamerika trugen dazu mit zweistelligen Wachstumsraten währungsbereinigt bei.

2018 hat PUMA weiter in seine IT-Infrastruktur investiert. Dazu gehört ein neues Security Operations Center zur besseren Abwehr externer Bedrohungen sowie die Entwicklung eines neuen ERP-Systems, das ab 2019 und darüber hinaus eingeführt wird. PUMAs International Trading Organization konnte sein Kapazitätsmanagement und die Zusammenarbeit bei der gemeinsamen Nutzung von Performance-Daten ausbauen. Unser im Jahr 2017 implementiertes Produktentwicklungssystem wurde optimiert und auf alle Geschäftsbereiche ausgeweitet. 2019 haben wir mit dem Bau eines neuen Multichannel-Vertriebszentrums in Geiselwind begonnen, das 2021 in Betrieb gehen wird.

Dem Thema Nachhaltigkeit wird bei PUMA nach wie vor große Priorität eingeräumt. Wir haben uns erneut zu den zehn Prinzipien des UN Global Compact bekannt und unser Nachhaltigkeitsprogramm orientiert sich an den Entwicklungszielen der Vereinten Nationen. 2018 haben wir weitere Fortschritte bei der Erreichung unserer 10FOR20-Nachhaltigkeitsziele gemacht und sind stolz darauf, unsere für 2020 gesetzten Ziele für die Verwendung von nachhaltiger Baumwolle, Polyester, Leder und Kartonagen bereits erreicht zu haben. PUMA strebt nun das Ziel an, bis 2020 90% seines Polyesters und seiner Baumwolle aus nachhaltigen Quellen zu beziehen. Wir haben uns ebenfalls ein neues Ziel für nachhaltige Daunenfedern gesetzt. Mit unserer ersten klimaneutralen Kollektion, die in Zusammenarbeit mit dem britischen Onlinehändler ASOS entstanden ist, haben wir erstmals wieder nachhaltige Produkte kommuniziert. Unsere Anstrengungen im Bereich der Nachhaltigkeit wurden anerkannt: Wir wurden wieder in den FTSE4GOOD Sustainability Index aufgenommen und erhielten ein verbessertes Rating vom Carbon Disclosure Project. Im branchenweiten Kampf gegen den Klimawandel haben wir eine führende Rolle bei der Erstellung der Fashion Industry Charter for Climate Action des Klimaprogramms der Vereinten Nationen gespielt. Während wir uns nun noch mehr anstrengen, um unsere Nachhaltigkeitsziele für 2020 zu erreichen, arbeiten wir bereits an unserer Nachhaltigkeitsstrategie für 2025, die wir im nächsten Geschäftsbericht vorstellen werden.

Zum Schluss möchte ich unseren Mitarbeitern für ihren Einsatz für PUMA danken. Nur durch ihre harte Arbeit, ihren Beitrag zu unserer FOREVER FASTER-Strategie und ihrer Begeisterung für die Marke PUMA konnten wir 2018 solch herausragende Ergebnisse erzielen. Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital. Ich möchte auch unseren Aktionärinnen und Aktionären für ihre Unterstützung danken. Ihre Treue deuten wir als Wertschätzung und Vertrauen und wir werden alles in unserer Macht stehende tun, um sicherzustellen, dass PUMA weiterhin eine attraktive Investition für sie bleibt. Ich bin optimistisch, dass wir viel Schwung in unser Geschäft gebracht haben und eine sehr gute Position im Markt genießen.

**Bjørn Gulden**  
Chief Executive Officer PUMA



# BERICHT DES AUF SICHTSRATS



Jean-François Palus

## SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

das vergangene Jahr war ein ereignisreiches Jahr für die PUMA SE. Die Kering S.A. hat die Mehrheit der von ihr gehaltenen PUMA-Aktien an die eigenen Aktionäre im Wege einer Sachdividende ausgeschüttet. In Folge dessen ist Kering heute nicht mehr Mehrheitsaktionär von PUMA. Die Veränderung in der Aktionärsstruktur hat PUMA zum Anlass genommen, die Leitungsstruktur der PUMA SE von monistisch auf dualistisch zu verändern. Dies hat zur Folge, dass die Leitung des Unternehmens nunmehr, wie in der Aktiengesellschaft üblich, „in der Verantwortung des Vorstands liegt. Die drei geschäftsführenden Direktoren wurden zu Mitgliedern des Vorstands bestellt. Die Mitglieder des Verwaltungsrats wurden von der Hauptversammlung zu Mitgliedern des Aufsichtsrats gewählt, was die Kontinuität der Arbeit des Gremiums sicherstellt. Dieser Sachverhalt ist ausführlich in der ordentlichen Hauptversammlung der Gesellschaft im Jahr 2018 besprochen worden. Die Vorbereitung und Nachbereitung der Herauslösung der PUMA SE aus dem Konsolidierungskreis der Kering-Gruppe hat die Arbeit des Aufsichtsrats der PUMA SE im Berichtszeitraum geprägt. Wenn im Folgenden die Arbeit des Aufsichtsrats dargestellt wird, ist damit die Arbeit des Verwaltungsrats und des Aufsichtsrats gemeint.

Der Aufsichtsrat hat im Geschäftsjahr 2018 sämtliche ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Er hat sich intensiv mit der Lage und der Entwicklung von PUMA auseinandergesetzt und den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig beraten und überwacht.

Hierzu hat sich der Aufsichtsrat in vier ordentlichen Sitzungen über die Geschäftspolitik, über alle relevanten Aspekte der Unternehmensentwicklung und Unternehmensplanung, über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft, einschließlich ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen beraten und Beschlüsse gefasst. Alle Mitglieder haben an den Beschlussfassungen teilgenommen. Der Vorstand hat den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher und mündlicher Form über alle bedeutenden Geschäftsvorgänge informiert. Darüber

hinaus fanden im Jahr 2018 zwei außerordentliche und eine konstituierende Sitzung des Aufsichtsrats statt.

Sämtliche, für das Unternehmen bedeutenden Geschäftsvorgänge hat der Aufsichtsrat auf Basis der Berichte des Vorstands und der Ausschüsse ausführlich erörtert und eigene Vorstellungen eingebracht. Abweichungen des Geschäftsverlaufs von der Planung hat der Vorstand dem Aufsichtsrat erläutert. Alle Erläuterungen hat der Aufsichtsrat anhand von vorgelegten Unterlagen überprüft. In alle wesentlichen Entscheidungen wurde der Aufsichtsrat frühzeitig eingebunden. Der Aufsichtsratsvorsitzende ist darüber hinaus in regelmäßigem mündlichen oder schriftlichen Kontakt mit dem Vorstandsvorsitzenden und informiert sich über wesentliche Entwicklungen. Insgesamt ergaben sich keine Zweifel im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Leitung des Unternehmens durch den Vorstand.

## Beratungsschwerpunkte

Im Geschäftsjahr 2018 standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund: Prüfung und Billigung des Konzerns- und des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr 2017, Folgen der Sachdividendenausschüttung von Kering S.A. an ihre Aktionäre und zu ergreifende Maßnahmen, einmalige Dividende an die PUMA-Aktionäre, Änderung vom monistischen auf das dualistische Leitungssystem, Abschluss von Finanzierungsverträgen, Festlegung der Tagesordnung für die ordentliche Hauptversammlung am 12. April 2018, laufende Geschäfts- und Umsatzentwicklung, Finanzlage des Konzerns, Unternehmensplanung 2019 und Mittelfristplanung, einschließlich Investitionen, Compliance und internes Kontrollsystem sowie wesentliche Rechtsstreitigkeiten im Konzern. Darüber hinaus bestätigte der Aufsichtsrat die in der monistischen Struktur vom Verwaltungsrat festgelegten Zielgrößen für den Frauenanteil im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands sowie das Kompetenzprofil und das Diversitätskonzept für den Aufsichtsrat.

Turnusgemäß legten der Personalausschuss und der Aufsichtsrat die Zielerreichung für 2017 fest und beschlossen den Bonus für die Vorstandsmitglieder.

Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit des Abschlusses neuer Anstellungsverträge mit den Vorstandsmitgliedern befassten sich der Personalausschuss und der Aufsichtsrat mit der Vorstandsvergütung. Zur Überprüfung aller Vorstandsanstellungsverträge und zur Gewährleistung der Angemessenheit der einzelnen Vergütungen holte der Aufsichtsrat eine Benchmark-Analyse unter Berücksichtigung der vom Aufsichtsrat festgelegten Peergroup-Unternehmen ein. Die Benchmark-Analyse wurde vom Personalausschuss ausgewertet und die sich daraus ergebenden Maßnahmen wurden für den Aufsichtsrat vorbereitet. Der Aufsichtsrat prüfte die Angemessenheit der Vorstandsvergütung und stellte fest, dass diese in Höhe und Struktur angemessen ist. Des Weiteren ließ sich der Aufsichtsrat über den Stand der Umsetzung der Datenschutz-Grundverordnung informieren.

Einführung  
An unsere  
Aktionäre

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



### Interessenkonflikte

Die Mitglieder des Aufsichtsrats sind gehalten, unverzüglich offenzulegen, wenn bei ihnen Interessenkonflikte auftreten. Im abgelaufenen Geschäftsjahr lagen keine solchen Mitteilungen vor.

### Ausschüsse

Der Aufsichtsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben in seiner konstituierenden Sitzung am 6. Juni 2018 drei Ausschüsse eingerichtet und lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten. Die Mitglieder der Ausschüsse sind im Konzernanhang aufgeführt.

### Personalausschuss

Der Personalausschuss hat die Aufgabe, den Abschluss und die Änderung von Anstellungsverträgen mit den Mitgliedern des Vorstands vorzubereiten und die Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Er hat im Jahr 2018 zweimal getagt. Im Mittelpunkt der Beratungen standen Vorschläge zur Festsetzung der Bonuszahlungen für die zu diesem Zeitpunkt noch geschäftsführenden Direktoren. Dem Aufsichtsrat wurde eine entsprechende Empfehlung zur Beschlussfassung gegeben. Darüber hinaus befasste sich der Personalausschuss wie oben beschrieben mit den neuen Vorstandsanstellungsverträgen und der Angemessenheit der Vorstandsvergütung.

### Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss tagte im Geschäftsjahr 2018 in vier ordentlichen Sitzungen. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und 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.

### Nachhaltigkeitsausschuss

Der Nachhaltigkeitsausschuss wurde bei der Umstellung vom monistischen in das dualistische Leitungssystem abgeschafft.

### Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss schlägt dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter als Kandidaten vor. Er ist im abgelaufenen Geschäftsjahr zu einer Sitzung zusammengekommen. Der Nominierungsausschuss empfahl dem Aufsichtsrat, Herrn Jean-François Palus (Group Managing Director und Mitglied des Verwaltungsrats der Kering S.A., Paris / Frankreich), Herrn Jean-Marc Duplaix (Chief Financial Officer (CFO) von Kering S.A., Paris / Frankreich), Herrn Thore Ohlsson (Präsident der Elimexo AB, Falsterbo / Schweden) und Frau Béatrice Lazat (Human Resources Director, Kering S.A., Paris / Frankreich)

der Hauptversammlung am 12. April 2018 zur Wahl in den Aufsichtsrat vorzuschlagen.

### Corporate Governance

Wie in den Vorjahren hat sich der Aufsichtsrat auch im Geschäftsjahr 2018 mit den aktuellen Entwicklungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) befasst. Der DCGK enthält wesentliche gesetzliche Vorschriften und Empfehlungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen und Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung. Die Corporate-Governance-Standards gehören seit langem zum Unternehmensalltag.

Über die Corporate Governance bei PUMA berichtet der Aufsichtsrat zugleich gemäß Ziffer 3.10 DCGK im Corporate Governance Bericht. Die Gesellschaft erfüllt mit wenigen Ausnahmen die Anforderungen des DCGK und bringt dies in der Entsprechenserklärung zum DCGK zum Ausdruck. Die Entsprechenserklärung vom 9. November 2018 ist unseren Aktionären dauerhaft auf der Homepage der Gesellschaft zugänglich unter <http://about.puma.com/de/investor-relations/corporate-governance/declaration-of-compliance>.

### Jahresabschluss festgestellt

Der vom Vorstand nach den Vorgaben des HGB aufgestellte Jahresabschluss der PUMA SE, der gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss sowie der zusammengefasste Lagebericht für die PUMA SE und den PUMA-Konzern, jeweils für das Geschäftsjahr 2018, sind von dem durch die Hauptversammlung am 12. April 2018 gewählten und vom Aufsichtsrat mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses beauftragten Abschlussprüfer, der Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen worden.

Der Abschlussprüfer kommt in seinem Bericht zu der Überzeugung, dass das bei PUMA institutionalisierte Risikomanagementsystem gemäß § 91 Absatz 2 AktG geeignet ist, den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken. Der Aufsichtsrat hat sich hierzu vom Vorstand regelmäßig über alle relevanten Risiken, insbesondere die Einschätzung der Markt- und Beschaffungsrisiken, der finanzwirtschaftlichen Risiken einschließlich der Währungsrisiken sowie der Risiken aus dem organisatorischen Bereich in Kenntnis setzen lassen.

Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte des Abschlussprüfers sowie der Vorschlag des Vorstands und des Aufsichtsrats für die Verwendung des Bilanzgewinns lagen allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig vor. In der Sitzung des Prüfungsausschusses am 13. Februar 2019 sowie in der darauf folgenden Aufsichtsratssitzung am gleichen Tag hat der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet und diese im Detail mit dem Vorstand und den Mitgliedern des Aufsichtsrats erörtert. Dabei kam es zu keiner Unstimmigkeit.

Einführung  
An unsere  
Aktionäre

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



Der Aufsichtsrat hat den Jahresabschluss, den zusammengefassten Lagebericht für die PUMASE und den PUMA-Konzern, den Vorschlag des Vorstands und des Aufsichtsrats für die Verwendung des Bilanzgewinns sowie den Konzernabschluss eingehend geprüft und keine Einwendungen erhoben. Gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses stimmte er dem Ergebnis der Prüfung beider Abschlüsse zu und billigte den Jahresabschluss der PUMA SE sowie den Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2018. Der Jahresabschluss 2018 ist damit festgestellt.

Der Vorstand und der Aufsichtsrat beschlossen, der Hauptversammlung vorzuschlagen, für das Geschäftsjahr 2018 eine Dividende in Höhe von € 3,50 je dividendenberechtigter Stückaktie an die Aktionäre auszuschütten. In diesem Zusammenhang wurde die Liquiditätssituation der Gesellschaft, die Finanzierung und die Auswirkungen auf den Kapitalmarkt erörtert. Insgesamt soll ein Betrag von ca. € 52 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von ca. € 92 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

Schließlich wurde dem Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 13. Februar 2019 der erste Entwurf des zusammengefassten nicht-finanziellen Bericht nach §§ 315c in Verbindung mit §§ 289c bis 289e HGB vorgelegt und der Stand der Datenerhebung wurde erörtert. Sofern der nicht-finanzielle Bericht finalisiert wurde, wird er dem Aufsichtsrat zur Zustimmung vorgelegt.

### Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

Zwischen der PUMA SE und der Kering S.A., welche aufgrund der Stimmrechtsmehrheit ein vollkonsolidiertes Unternehmen der Artémis S.A. ist, bestand bis zum 16. Mai 2018 ein Abhängigkeitsverhältnis nach § 17 AktG. Der von dem Vorstand gemäß § 312 AktG erstellte Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (Abhängigkeitsbericht) lag dem Aufsichtsrat vor. Der Bericht ist vom Abschlussprüfer geprüft worden, der folgenden Bestätigungsvermerk erteilt hat:

„Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

1. die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind,
2. bei denen im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war und
3. bei den übrigen im Bericht aufgeführten Maßnahmen keine Umstände für eine wesentlich andere Beurteilung als die durch den Vorstand sprechen.

Nach eingehender Prüfung stimmte der Aufsichtsrat dem vom Vorstand aufgestellten Abhängigkeitsbericht zu und schloss sich dem diesbezüglichen Ergebnis des Abschlussprüfers an. Es waren keine Einwendungen zu erheben.

### Personelle Veränderungen im Aufsichtsrat

Im Geschäftsjahr 2018 gab es im Aufsichtsrat folgende, personelle Veränderungen: In der Hauptversammlung der Gesellschaft am 12. April 2018 wurde ein sechsköpfiger Aufsichtsrat gewählt. Er besteht aus den Herren Jean-François Palus (Group Managing Director und Mitglied des Verwaltungsrats der Kering S.A., Paris / Frankreich), Jean-Marc Duplax (Chief Financial Officer (CFO) von Kering S.A., Paris / Frankreich), Thore Ohlsson (Präsident der Elimexo AB, Falsterbo / Schweden) und Frau Béatrice Lazat (Human Resources Director, Kering S.A., Paris / Frankreich) als Vertreter der Anteilseigner sowie den Herren Martin Köppel (Vorsitzender des Betriebsrats der PUMA SE) und Bernd Illig (Administrator IT Systems der PUMA SE) als Vertreter der Arbeitnehmer. Ihre Amtszeit endet mit Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das Geschäftsjahr 2022 beschließt.

### Dank

Wir sprechen den Mitgliedern des Vorstands, den Unternehmensleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dank und Anerkennung für ihren tatkräftigen Einsatz und die konstruktive Zusammenarbeit im abgelaufenen Geschäftsjahr aus.

Herzogenaurach, den 13. Februar 2019

### Für den Aufsichtsrat

**Jean-François Palus**  
Vorsitzender



## SINCE 1948

SEIT 1948 TREIBT PUMA SPORT UND KULTUR UNERMÜDLICH VORAN, INDEM WIR SCHNELLE PRODUKTE FÜR DIE SCHNELLSTEN ATHLETEN DER WELT ENTWICKELN. WIR SCHÖPFEN KRAFT UND GLAUBWÜRDIGKEIT AUS UNSERER SPORTLICHEN TRADITION, DIE UNS MIT EINIGEN DER GRÖSSTEN SPORT-LEGENDEN DER WELT VERBINDET, DARUNTER PELÉ, MARADONA, TOMMIE SMITH, BORIS BECKER, LOTHAR MATTHÄUS UND LINFORD CHRISTIE.

Helmut Fischer, auch bekannt als „Mr. PUMA“, kennt die Geschichte der Raubkatze so gut wie kein anderer. Seit 1978 ist Fischer Teil der PUMA-Familie, unter anderem als erster Werbeleiter der Marke. Der begeisterte Sammler hat in vier Jahrzehnten mehr als 8.000 Schuhe gesammelt sowie zahlreiche Textilien, Autogramme und andere Raritäten.

Ihm ist es zu verdanken, dass PUMA sein erstes Unternehmensarchiv aufbauen kann. Auf den folgenden Seiten sehen Sie Fischers größte Schätze aus dem PUMA Archive.



Einführung  
PUMA 70

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



**Einführung**  
PUMA 70

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen

## 1952 SUPER ATOM

Mit der Markteinführung des SUPER ATOM im Jahr 1952 sorgt PUMA für Aufsehen. Gemeinsam mit Bundestrainer Sepp Herberger und anderen Fachleuten entwickelt Rudolf Dassler den weltweit ersten Schraubstollenschuh. Der erfolgreiche Produkt-Launch ist der Grundstein für PUMAs Bedeutung als Fußballmarke.





## 1968 SACRAMENTO

Mit dem SACRAMENTO Bürstenschuh gelingt PUMA eine bahnbrechende Innovation in der Leichtathletik. Die revolutionäre Sohle weist im Vorderfußbereich 68 kleine, bürstenartige Dornen auf, die die Traktion maximieren und zugleich den Widerstand reduzieren.

Der Bürstenschuh verhilft vielen Athleten zum Sieg und neuen Rekorden. Kurz vor den Olympischen Spielen in Mexiko wird er jedoch als „zu gefährlich“ eingestuft und verboten. Diese Entscheidung wurde bis heute nicht richtiggestellt.



**Einführung**  
PUMA 70

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



## 1968 PUMA SUEDE

Der PUMA SUEDE ist trotz seiner 50 Jahre ein zeitloser Klassiker. Basketball-Legende Walt „Clyde“ Frazier macht den Schuh in den 70er-Jahren populär, indem er zu jedem Spiel eine neue Farbvariante trägt. Das ist nur eine von vielen Geschichten, die die Street-Style-Ikone SUEDE vorzuweisen hat.



## 1970 PUMA KING

Mit dem PUMA KING lancieren wir ein weiteres, bahnbrechendes Produkt. Seine flache Struktur und das weiche Leder machen den Schuh besonders leicht und geschmeidig. Mit dem PUMA KING an den Füßen wird Pelé 1970 zum Weltmeister und zum „Spieler des Turniers“ gekürt.



**Einführung**  
PUMA 70

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



## 1985 BORIS BECKER

Boris Becker braucht einen Spezial-Schuh, der ihm dabei hilft, das Verletzungsrisiko auf dem Platz zu verringern. Dieser Mid-Top-Tennisschuh verhindert, dass der bereits von Verletzungen geplagte Jungstar umknickt und lässt ihn so voller Zuversicht zur Höchstform auflaufen.

Diesen farbigen Schuh trägt Becker bei seinem legendären Sieg in Wimbledon 1985.



**Einführung**  
PUMA 70

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



## 1998 JIL SANDER

Als erste Sportmarke überhaupt verbindet PUMA Sport und Mode über eine Kooperation mit Star-Designerin Jil Sander. Das Ergebnis ist der erste „Sport-Lifestyle“-Schuh der Welt.

Durch die Fusion zweier PUMA-Ikonen – dem PUMA KING und dem Laufschuh EASY RIDER – setzen wir den Trend von sportinspirierter Mode.



## 2009 WHO FASTER?

Dieser Schuh ist der wahrhaft schnellste Schuh der Welt. 2009 trägt Usain Bolt ihn bei seinem Weltrekord, bei dem er die 100 Meter in sagenhaften 9,58 Sekunden durchläuft. Diese Spezialanfertigung folgt Bolts Ansprüchen in Sachen Technik und Design.

Der Schuh trägt die Inschrift "Who faster?" – Bolts typischer Ausruf nach jedem siegreichen Rennen.



# MARKE



Einführung

**Unternehmensüberblick**  
Marke

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



# MARKENSTRATEGIE



Adam Petrick

## PUMA HAT 2018 SEIN 70. FIRMEN-JUBILÄUM GEFEIERT. WIE HAT SICH DIE MARKE AUS IHRER SICHT SEIT 1948 ENTWICKELT?

**Adam Petrick:** Wenn ich an die Entwicklung unserer Marke denke, fallen mir zunächst Rudolf Dasslers Zielsetzungen für unser Unternehmen ein und was es zum Sport beitragen sollte. Er war überzeugt, dass all unser Handeln auf Fortschritt und Erfolg ausgerichtet sein sollte, vor allem in Bezug auf sportliche Leistungen, aber auch auf das Zusammenbringen von Menschen durch eine gemeinsame Passion. Unser Mantra FOREVER FASTER steht für all das, was wir noch besser machen können, für die neuen, innovativen Arten, wie wir Menschen begeistern und zusammenbringen können. Das wäre bestimmt auch im Sinne unseres Firmengründers gewesen.

Was ich spannend finde ist, dass eine Marke zwar im Laufe der Jahre etwas vom Weg abkommen kann, aber immer zu ihrer DNA zurückkehrt. So hat sich PUMA eine Zeit lang vom Sport entfernt und sich etwas zu sehr auf Mode fokussiert; heute können wir aber diesen „Zwischenstopp“ mit dem nötigen Abstand betrachten und erkennen, dass es unserer Gesamtentwicklung gut getan hat. Wir haben dadurch eine Dimension erkundet, die uns heute in unserem Bestreben, diverse Sport- und Kultureinflüsse zu fusionieren, bestärkt.

Zum 70. Jubiläum sind wir da, wo wir sein wollen: im Einklang mit der Vision unseres Firmengründers und reich an Erfahrungen durch unsere Geschichte.

## WORIN LAG 2018 IHRER MEINUNG NACH PUMAS GRÖSSTER ERFOLG?

Unser größter Erfolg im vergangenen Jahr war die Rückkehr zum Basketball. Dadurch haben wir heute eine starke neue Plattform im Sport und zudem die Möglichkeit, sich dem Sport durch die kulturellen Einflüsse, die um den Basketball gravitieren, zu nähern.

Die Erweiterung unseres Portfolios, das Sportarten wie Golf und Leichtathletik umfasst, um einen etablierten, kommerziellen US-Sport, ist ein großartiger Erfolg. Wir haben es geschafft, die Glaubwürdigkeit unserer Marke im Sport weiter auszubauen und eine Kohärenz zwischen unseren einzelnen

Performance-Kategorien zu schaffen. Wir haben viel dafür getan, die Begehrtheit unserer Marke und unseres Unternehmens insgesamt zu steigern. Das ist uns vor allem in den Vereinigten Staaten gut gelungen. Wir können sagen, dass wir dort dank unserer Rückkehr zum Basketball heute mehr Fußballschuhe, mehr Sneaker und sogar mehr Textilien verkaufen, als bisher.

## WAS BEDEUTET ES FÜR DIE ENTWICKLUNG DER MARKE?

Uns ist im vergangenen Jahr so richtig bewusst geworden, was es bedeutet, Teil einer „Sportkultur“ zu sein. In der Fußball-Kultur konnten wir tolle Erfolge erzielen – wir verstehen den fußballbegeisterten Teenager, der PUMA-Schuhe kauft, und schließen Verträge mit einer neuen Generation herausragender Sportler, die Ausnahmetalente sind und einzigartige Persönlichkeiten haben. Das ist uns bereits im Golf gelungen, wo PUMA es immer wieder aufs Neue geschafft hat, sich die aktuelle Golf-Kultur zu eigen zu machen.

Heute können wir sagen, dass unsere Herangehensweise in den einzelnen Sportkategorien im Einklang mit dem Ethos und der Energie unserer Marke ist. Mehr denn je fokussieren wir uns im Motorsport auf die Fusion von Stil und Technologie und das zahlt sich aus. Unsere Trainingsinitiativen umfassen Bereiche wie Fitness-, Wellness und Gesundheitskultur und belegen, dass wir es mit unserer Aussage „Sportkultur ist Sport“ ernst meinen.

## WIE SCHAFFT PUMA ES, IN DEM SCHNELLEBIGEN UND STARK UMKÄMPFTEN MARKT FÜR SPORTBEKLEIDUNG ZU WACHSEN UND SICH VOM WETTBEWERB ABZUHEBEN?

Ich bin davon überzeugt, dass wir mit jedem Jahr besser werden und uns intensiver auf das Kulturgeschehen rund um den Sport konzentrieren. Außerdem erweitern wir unser Verständnis für die Menschen, die Teil dieser Kultur sind – und das alles so effizient wie möglich.

2019 bietet sich uns eine großartige Gelegenheit, unsere Kommunikationstechniken durch die Bank zu verbessern. Die Kommunikationskanäle, die in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben, passen sehr gut zu PUMA. Die Trends auf den Märkten und bei den Kunden ermöglichen es uns, unsere Stärken voll auszuspielen: die Power der sozialen Netzwerke, das Storytelling und das Influencer-Marketing. Diese Kanäle sind stark danach ausgerichtet, wie unsere Kern-Zielgruppe, die „Generation Hustle“, untereinander kommuniziert. Die Trends belegen, dass ein Jugendlicher, der zum Beispiel Basketball mag, vielleicht auch auf Fußball oder Golf oder Motorsport steht und sich nicht unbedingt dafür interessiert, für welche Kategorie die Produkte, die er trägt, entwickelt wurden – sie müssen für ihn einfach nur relevant, cool und interessant sein. Wir heben uns vom Wettbewerb ab, indem wir weiterhin so zukunftsorientiert denken und das Thema Sportkultur global angehen, mit allem was es umfasst - die Mode des Sports, die Musik des Sports, das Gaming, der Humor und das Insiderwissen um den Sport und so weiter. Mit dieser Denkweise können wir punkten.

PUMA BLICKT ZURÜCK AUF EIN GROSSARTIGES SPORTJAHR VOLLER SPANNENDER MOMENTE, INNOVATION, PERFORMANCE UND STIL.

Seit der Gründung 1948 durch Rudolf Dassler stattet PUMA die schnellsten Sportler der Welt mit innovativen Produkten aus. PUMA steht für schnelle und innovative Produktdesigns in den Performance-Kategorien Fußball, Running, Training, Basketball, Golf und Motorsport.

Mit unserer trendsetzenden Kategorie Sportstyle treiben wir den Sport und die Mode stetig voran. Unser breites Angebot an Lifestyle-Produkten steht hierbei stets zu seinen Wurzeln im Sport.



# PRODUKT

TEAMSPORT.....	34
RUNNING AND TRAINING.....	36
BASKETBALL.....	39
GOLF.....	41
MOTORSPORT.....	43
SPORTSTYLE.....	45
LIZENZEN.....	48
ACCESSOIRES.....	49



Einführung

Unternehmensüberblick  
Produkt

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



## TEAMSPORT

2018 ERREICHTE PUMA FOOTBALL NEUE HÖHEN: BAHNBRECHENDE PRODUKTE UND NEUEN PARTNERSCHAFTEN MIT HERAUSRAGENDEN TEAMS UND WELTKLASSESPIELERN BESTIMMTEN DIE AGENDA. FÜR UNSERE BESTEHENDEN MANNSCHAFTEN UND SPIELER WAR 2018 EBENSO ERFOLGREICH - SIE HABEN HABEN DIE FUSSBALLWELT ERNEUT ENTSCHEIDEND MITGEPRÄGT.

### WILLKOMMEN BEI PUMA

Wir konnten unsere Position unter den führenden Fußballmarken weiter ausbauen und haben neue Mannschaften und Spieler in die PUMA-Familie aufgenommen.

Die Topteams aus den führenden Ligen Europas – AC Mailand, Olympique Marseille und Borussia Mönchengladbach – sind seit 2018 bei PUMA unter Vertrag, genauso wie die Profis vom BK Häcken aus Schweden.

Für Begeisterung sorgten unsere Verträge mit Romelu Lukaku (Manchester United), Luis Suárez (FC Barcelona), David Silva (Manchester City), Vincent Kompany (Manchester City), Axel Witsel (Borussia Dortmund) und Dejan Lovren (Liverpool).

### NEUER GLANZ FÜR DIE WELTMEISTERSCHAFT

Unbestreitbares Highlight war 2018 natürlich die FIFA-Weltmeisterschaft in Russland. PUMA wurde von vier Nationalmannschaften vertreten, darunter erreichten die Schweizer die K.-o.-Runde, während Uruguay das Viertelfinale bestritt.

Unsere Einzelspieler lieferten Glanzleistungen ab, allen voran Antoine Griezmann, der für Frankreich den Weltmeistertitel holte und im Finale zum „Man of the Match“ gekürt wurde. Den Pokal für Weltmeister Frankreich reckte er gemeinsam mit den PUMA-Spielern Adil Rami und Olivier Giroud in die Höhe. Griezmann und Romelu Lukaku, der neu unter Vertrag genommene Star-Stürmer der belgischen Elf, waren unter den besten drei Torschützen des Turniers.

Bei diesen Erfolgen kamen auch unsere Fußballschuhe aus unserem „Illuminate Pack“ zum Glänzen. Sowohl den PUMA FUTURE als auch den PUMA ONE haben wir mit neuer Technologie und verbessertem Material ausgestattet.

Der PUMA ONE ist der erste Fußballschuh mit FUSEFIT-Technologie. Seine Silhouette ist schlanker als die der Vorgängerversion und das extraweiche



Einführung

Unternehmensüberblick  
Produkt

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



## BOLT KICKT BEI BORUSSIA DORTMUND

### FEATURE STORY



Einen der größten Überraschungsmomente des Fußballs erlebten wir im vergangenen Jahr mit **Usain Bolt**, dem schnellsten Mann der Welt, der sich bei Borussia Dortmund zum Training meldete. Im öffentlichen Trainingsspiel im Dortmunder Signal Iduna Park schoss Bolt sogar zwei Tore, sehr zum Entzücken der Fans und internationalen Medien, die zuhauf gekommen waren, um die Sprintlegende anzufeuern.

Beim Benefizspiel Soccer Aid 2018 trug Bolt vor 72.000 Zuschauern sogar die Kapitänbinde des World XI-Teams und half dabei 6,7 Millionen Britische Pfund für die UNICEF zu sammeln. Anschließend spielte er ein paar Spiele für die Central Coast Mariners in Australien. 2018 war somit auch für ihn ein ereignisreiches Jahr.

Obermaterial aus weichem Leder sorgt für höchsten Komfort und ein besseres Ballgefühl. Dank des optimierten Obermaterials mit integrierter NETFIT-Technologie bietet der PUMA FUTURE noch mehr individuelle Schnüroptionen und macht unsere Spieler auf dem Rasen noch wendiger und reaktionsschneller.

### PUMA SPIELER SIND VON ERFOLG GEKRÖNT

Für Ada Hegerberg (Olympique Lyonnais Féminin) kam 2018 das Beste zum Schluss: Als erste Frau wurde sie mit dem prestigeträchtigen Ballon d'Or ausgezeichnet. Um diese Leistung zu würdigen, entwickelte PUMA für Ada eine Sonder-Edition des PUMA ONE mit den eingravierten Worten „Believe in Yourself“ – eine Inspiration für alle jungen, ambitionierten Fußballerinnen. Die Top 3 bei den Frauen kam ausschließlich aus den PUMA Reihen: Pernille Harder (VfL Wolfsburg) und Dzenifer Marozsán (Olympique Lyonnais Féminin) belegten den 2. und 3. Platz. Bei den Männern wurde Weltmeister Antoine Griezmann Dritter, während Sergio Agüero (Manchester City), Diego Godín (Atletico Madrid) und Luis Suárez (FC Barcelona) in die engere Wahl kamen.

### 2019 WIRD NOCH HEISSER

Wir wollen die Impulse aus dem Jahr 2018 voller Topleistungen, neuer Produkte, disruptiver Kampagnen und neuer Partnerschaften nutzen und im neuen Jahr darauf aufbauen. Weitere spannende Kooperationen und Produkte sind bereits



Weltmeister Antoine Griezmann



PUMAs WM-Schuhe: PUMA FUTURE (links) und PUMA ONE (rechts) aus dem „Illuminate Pack“

in Planung. Mit dem POWER UP Pack haben wir zu Beginn des Jahres optimierte Modelle der Fußballschuhe PUMA FUTURE und PUMA ONE auf den Markt gebracht. Zudem kombinieren wir Gaming und Fußball, um moderne, fußball-begeisterte Kunden anzusprechen.

Auch bei unseren Partnerschaften tut sich einiges: Wir freuen uns auf unsere bahnbrechende Kooperation mit der City Football Group. Dazu zählt das Sponsoring von Manchester City (England), Girona (Spanien), Melbourne City (Australien), Sichuan Jiuniu F.C. (China) und Club Atlético Torque (Uruguay) Durch unseren neusten Partner, den FC Valencia in der spanischen La Liga, ist unser Portfolio an möglichen Titelanwärtern aus Europas fünf Top-Ligen perfekt.



Weitsprung-Sensation Juan-Miguel Echevarría

## RUNNING & TRAINING

2018 WAR EIN GROSSARTIGES JAHR FÜR PUMA IM BE-  
REICH RUNNING AND TRAINING: WIR SIND SPANNENDE  
NEUE PARTNERSCHAFTEN EINGEGANGEN UND UNSERE  
ATHLETEN HABEN ZAHLREICHE MEDAILLEN GEWONNEN  
UND REKORDE GEBROCHEN.

Die schnellsten Sportler der Welt mit den schnellsten Produkten auszustatten liegt in unserer DNA. Indem wir Technologie, Stil und Kultur in Einklang bringen, dominieren unsere Athleten die Laufbahnen dieser Welt und verkörpern unser Mantra FOREVER FASTER.

### HÖHER, SCHNELLER, WEITER

Eines der Highlights des vergangenen Sportjahres war die 24. Leichtathletik-Europameisterschaft in Berlin, bei der PUMA selbstverständlich bestens vertreten war. Unser jüngster Partner, der norwegische Leichtathletikverband, erzielte bei

diesem Turnier die beste Platzierung seiner Geschichte: Zum ersten Mal belegten die Norweger Platz 8 in der Gesamtwertung. Die Hochspringerin Marie-Laurence Jungfleisch holte ebenfalls ihre erste internationale Medaille: Bronze für die deutsche Mannschaft.

Bei den IAAF-Leichtathletik-Hallenweltmeisterschaften in Birmingham ging die Goldmedaille im Dreisprung an Will Claye, während der junge Weitspringer Juan Miguel Echevarría aus Kuba beim IAAF Stockholm Diamond League Meeting mit sensationellen 8,83 Metern den weitesten Sprung seit 23 Jahren ablieferte.

Bei den CAC Games (Zentralamerikanische und Karibische Spiele) in Kolumbien holten PUMA-Athleten insgesamt 16 Goldmedaillen und erweiterten die Sammlung bei den NACAC Games (Nordamerikanische, Zentralamerikanische und Karibische Spiele) Senior Championships in Toronto, zu deren Sponsoren PUMA zählt.

Fedrick Dacres, Diskuswerfer aus Jamaika, schaffte 2018 seinen bisher weitesten Wurf (69,67m) und erlangte in seiner eindrucksvollen Saison unter anderem den Sieg bei den Commonwealth-Spielen.

Jenna Prandini kam im 100-Meter-Lauf bei den NACAC Games als Erste ins Ziel und war – nach PUMA-Athletin Merlene Ottey 1982 – die zweite Frau in der Geschichte, die in nur einem Jahr sowohl die 100 Meter bei NCAA als auch die 200 Meter bei den National Outdoor für sich entschied.



### DER PUMA HYBRID, EIN LAUSCHUH FÜR JEDEN TAG

2018 hat PUMA den HYBRID auf den Markt gebracht, ein Laufschuh, der Technologie und Stil perfekt kombiniert. Der HYBRID vereint PUMAs leistungsstärkste Technologien, IGNITE und NRGY, und erfindet damit die Zwischensohle komplett neu. Während die NRGY-Perlen für weiche Dämpfung sorgen, ermöglicht der IGNITE FOAM maximale Energierückgabe. Der gestrickte Schaft und die sockenähnliche Passform bieten zusätzlichen Komfort. Dieser Laufschuh revolutioniert das Training für Männer und Frauen jeden Tag.

### LEWIS HAMILTON BRINGT 24 / 7 AUF EIN NEUES LEVEL

Lewis Hamilton beschränkt seine Trainingseinheiten nicht nur auf das Fitnessstudio. Der fünfmalige Formel-1-Weltmeister war auch 2018 das Gesicht der 24 / 7-Kampagne und bewarb damit eine Kollektion, die von Männern beim Training genauso gut getragen werden kann wie auf der Straße. In Marseille stellten PUMA und Lewis Hamilton den Training-Schuh Mantra FUSEFIT vor. Seine Gummi-Wrap-ups sorgen für Stabilität und erlauben schnelle, agile Bewegungen beim Training. Der gestrickte FUSEFIT-Schaft ermöglicht eine personalisierte Schnürung und sorgt für maximalen Tragekomfort. Mit dem Mantra FUSEFIT beginnt der Weg zum Sieg. Er bringt seinen Träger dazu, sich selber zu immer neuen Bestleistungen anzutreiben.



Einführung

Unternehmensüberblick  
Produkt

Zusammenfassender  
Lagebericht

### FEATURE STORY

#### DAS TEAM FASTER IN MIAMI



Weißer Sandstrand, Palmen, Sonnenuntergänge – Miami hat viel zu bieten. 2018 war die „Magic City“ Gastgeber von PUMAs jährlichem Team Faster Summit, bei dem zugleich Adriana Limas in der PUMA-Familie willkommen geheißen wurde. Das Supermodel beherrscht nicht nur den Laufsteg, sondern ist ein richtiges Ass im Boxring. Der zum Kampf herausgeforderte Usain Bolt räumte später ein: „Adriana ist im Ring so schnell wie ich auf der Laufbahn.“

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



Selena Gomez trägt Produkte aus ihrer STRONG GIRL-Kollektion

### STRONG GIRL SELENA GOMEZ TROTZ ALLEN KONVENTIONEN

Selena Gomez ist das ultimative Vorbild für starke Frauen und inspirierte so den DEFY, PUMAs neues Schuhmodell in der Kategorie Women's Training. Mutig, unerschrocken und angstfrei definiert sie ihre eigenen Regeln selbst. Und auch ihr Plattformschuh, der dem wiederbelebten Trend der Plateausohle alle Ehre macht, setzt in Sachen Power und Style beim Training neue Standards. Dank PUMAs energierückgebenden Schaums, dem PROFOAM, bietet der DEFY gute Dämpfung bei geringem Gewicht. Somit ist der Defy der perfekte Partner für Frauen mit einem aktiven Lifestyle, der sich jederzeit um 360° drehen kann.

Keine Kollektion wurde 2018 mit mehr Spannung erwartet als STRONG GIRL, das Ergebnis aus Selenas erster Zusammenarbeit mit PUMA. STRONG GIRL ist für Frauen entworfen, die Stärke und Selbstbewusstsein ausstrahlen.



Das Supermodel Adriana Lima trainiert in PUMA

Die Kollektion umfasst Schuhe, Textilien und Accessories für unkonventionelle, feminine Looks. Eines der Kernprodukte ist der neue SG Runner, der Selenas persönlichen Stil mit PUMAs klassischer Laufschuhsilhouette kombiniert – designt und gestaltet von Selena selbst.

### VOM LAUFSTEG INS GYM – ADRIANA LIMA IST NEUESTES MITGLIED DER PUMA-FAMILIE

Im Herbst 2018 haben wir das internationale Supermodel Adriana Lima als neue Markenbotschafterin für die Kategorie Women's Training ins Boot geholt. In Sachen Stärke, Haltung und Selbstbewusstsein ist Adriana Vorbild für Millionen von Frauen. Das Supermodel trainiert täglich, um sich für den Laufsteg fit zu halten. Sie treibt für ihr Leben gern Sport, insbesondere das Boxen. Auf Social Media teilt Lima ihre persönlichen Trainingstipps und zeigt unseren Kundinnen, was sie für einen gesunden und ausgewogenen Lifestyle brauchen.



Einführung

Unternehmensüberblick  
Produkt

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



## BASKETBALL

### ZURÜCK AN DEN KORB

Nach 20-jähriger Abwesenheit im Basketball, hat PUMA 2018 ein sensationelles Comeback hingelegt. Dank unserer langen Tradition, unserem individuellen Ansatz und unserem klaren Standpunkt zur Kultur, hat PUMA weltweit für Schlagzeilen gesorgt, die Basketballwelt begeistert und den U.S.-amerikanischen Markt aufgemischt.

### BASKETBALL AUS DER KULTURELLEN PERSPEKTIVE

Für uns bei PUMA reicht Basketball weiter über das Feld hinaus. Mit dem Ziel, die Performance im Basketball auszuwerten, lassen wir kulturelle Elemente, die um den Sport gravitieren, mit einfließen. Wir brechen aus traditionellen Bahnen aus, indem wir unserer Augenmerk auf Musik, Kunst, der Community, Entertainment und Mode richten.

Um dies zu erreichen, haben wir einen der ganz Großen aus dem Showbusiness ins Boot geholt: Jay-Z. Als Creative Director für die Produktkategorie Basketball betreut Jay-Z nun unsere Kreativstrategie, unser kreatives Marketing und unser Produktdesign.

### PUMAS BASKETBALLER

Um unsere Strategie zum Leben zu erwecken, haben wir es geschafft, einige der Top-Spieler des 2018 NBA Drafts zu verpflichten. Dazu zählen: Marvin Bagley III (Sacramento Kings), Deandre Ayton (Phoenix Suns), Zhaire Smith (Philadelphia 76ers), Michael Porter Jr. (Denver Nuggets) und Kevin Knox (New York Knicks). Darüber hinaus haben wir Partnerschaften mit Rudy Gay (San Antonio Spurs), Danny Green (Toronto Raptors), DeMarcus Cousins (Golden State Warriors) und Terry Rozier (Boston Celtics) geschlossen und somit unsere beeindruckende Aufstellung von NBA-Talenten komplett gemacht.

Wir waren auch stolz darauf, den größten Star der Women's NBA, Skylar Diggins-Smith (Dallas Wings), zu verpflichten und werden in den kommenden Saisons noch viele weitere Spielerinnen der WNBA unserem Portfolio hinzufügen.



Einführung

Unternehmensüberblick  
Produkt

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



Der CLYDE COURT DISRUPT ist eine Hommage an Basketball Legende und Stilikone Walt „Clyde“ Frazier



### PUMA SORGT FÜR WIRBEL AUF DEM SPIELFELD

Unser Bestreben, das Spiel aufzumischen und die Herzen der Basketballspieler und Fans zu erobern, wurde durch die Einführung des CLYDE COURT DISTRUPT, unserem ersten Performance-Basketballschuh nach zwei Jahrzehnten, zum Ausdruck gebracht. Mit seiner aggressiven Farbgebung und sportlichen Silhouette verkörpert der CLYDE COURT DISRUPT die Seele und den Stil der Basketballikone Walt „Clyde“ Frazier. Er verfügt über PUMAs neueste Innovationen in Sachen Schuhtechnologie und sorgt für gesteigerte Performance

auf dem Basketballfeld: Das Obermaterial aus leichtem Strickgewebe gekoppelt mit unserer neuen Hybrid-Schaum-Technologie bietet optimale Stoßdämpfung bei der Landung und ermöglicht schnelle Bewegungen.

Der CLYDE COURT DISRUPT hat die Branche aufhorchen lassen und die Marke „PUMA HOOPS“ im amerikanischen Basketballmarkt ins Gespräch gebracht.

### WIR FANGEN GERADE ERST AN...

2019 wollen wir an unserem Erfolg anknüpfen. Wir werden nicht nur unser Schuhangebot ausweiten, sondern unsere Kollektion um Textilien und Accessoires erweitern, die sowohl auf dem Spielfeld als auch auf der Straße getragen werden können.

Zudem prüfen wir natürlich auch die Möglichkeiten, unser Spieler-Portfolio in der NBA, WNBA und im diesjährigen NBA Draft zu erweitern.

## FEATURE STORY

### VERTRAG AUF LEBENSZEIT MIT WALT „CLYDE“ FRAZIER



**New York City.** Wir schreiben das Jahr 1973. Walt „Clyde“ Frazier, neuer Stern am NBA-Himmel, geht eine Partnerschaft mit PUMA ein, um aus der Masse herauszuragen. Gemeinsam wird ein leichter Schuh aus Veloursleder entwickelt, der Frazier ausreichend Halt und Flexibilität für die Moves bietet, für die er bekannt geworden ist. Er trägt bei jedem Spiel Schuhe in neuen Farben und dies macht ihn zu einer Stilikone.

Im Sommer 2018, haben wir unserem Vermächtnis im Basketball gedacht und einen Vertrag auf Lebenszeit mit der Basketballlegende Walt „Clyde“ Frazier abgeschlossen.

Einführung

Unternehmensüberblick  
Produkt

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



Rickie Fowler trägt sein P-Cap bei jedem Abschlag

## GOLF

### COBRA PUMA GOLF SPRENGT DIE GRENZEN VON PERFORMANCE UND STIL

Für COBRA PUMA GOLF stand das Jahr 2018 klar im Zeichen von Innovation, Performance und Stil. Mit trendigen, leistungsstarken Textilien, Schuhen und Accessoires für moderne Golfer, lieferte COBRA PUMA GOLF wegweisende Ausrüstung, die für mehr Selbstvertrauen und Stil auf dem Platz sorgt, ohne Kompromisse beim Spielspaß einzugehen.

### STYLES DER MARKENBOTSCHAFTER IM SIEGERMODUS

Unsere Sportler und Markenbotschafter sind mutig, stilbewusst und extrem talentiert. 2018 haben sie durch ihre zahlreichen Höchstleistungen zur Steigerung der Bekanntheit unserer Marke beigetragen und zugleich für Begeisterung für unsere Produkte bei den Fans gesorgt.

Rickie Fowler beendete das Jahr 2017 mit einem neuen Rekord in der Hero World Challenge. 2018 kam er sechs Mal unter die besten Zehn und lieferte ein herausragendes Finish bei The Masters at Augusta National ab.

Bryson DeChambeau schrieb 2018 Geschichte: Neun Mal unter den besten Zehn und vier Siege, zwei davon bei den exklusiven FedExCup Playoffs. Er belegt Platz 5 der offiziellen Weltrangliste.

Lexi Thompson krönte 2018 mit dem Sieg bei der CME Group Tour Championship mit vier Schlägen Vorsprung und stellte erneut ihr großartiges Können, ihre unverkennbare Entschlossenheit und ihren festen Siegeswillen unter Beweis.



Lexi Thompson trägt PUMA's PWRSHAPE Rock

Bryson DeChambeau bei seinem Sieg im Memorial Tournament



### COBRA GOLF – DINGE MAL ANDERS MACHEN

Bei Produktdesign und -entwicklung sprengt COBRA Golf mit innovativen Technologien für alle Produkte immer wieder die Grenzen des Machbaren.

2018 brachte die Marke die Driver KING F8 und KING F8+ heraus, die ersten Driver überhaupt mit einer CNC-gefrästen Schlagfläche, ausgestattet mit der revolutionären 360-Aero-Technologie für die cleversten, schnellsten und präzisesten Schläge aller Zeiten. COBRAs erste komplett maschinell bearbeitete Schlagfläche mit dem einzigartigen multidirektionalen CNC-Fräsmuster ermöglicht höchste Präzision und beste Performance.

Und noch eine Revolution bescherte COBRA der Golfwelt im vergangenen Jahr: den ersten Satz intelligenter Schläger mit COBRA-CONNECT-Technologie in allen Griffen in der gesamten KING-F8-Serie. COBRA CONNECT liefert dem Spieler detaillierte Statistiken und Analysen von Entfernung und Genauigkeit und ermöglicht damit eine bessere Leistung mit jedem Schläger in der Tasche.

Zudem hat COBRA 2018 an der Weiterentwicklung des ONE Length gearbeitet und den KING F8 ONE Length lanciert. Unterstützt wurde der Erfolg der ONE Length, die die Absatzprognosen für 2018 um Längen übertrafen, von DeChambeaus herausragendem Spiel und mehrfachen Siegen bei internationalen Turnieren und die daraus resultierende, steigende Bekanntheit unserer einzigartigen Eisen.

### VOLL IM TREND UND LEISTUNGSBEREIT

Die Frühjahr-/Sommer-Kollektion 2018 war ein Mix aus frischen, trendigen Designs, einer vielfältigen Farbpalette und diversen Hightech-Elementen, die an der frischen Luft für noch bessere Performance sorgen und am Abschlag wie im Büro alle Augen auf sich ziehen. 2018 führte PUMA zudem die neue PWRSHAPE™-Technologie für Damenhosen ein: Sie bietet einen sanften, figurfreundlichen Effekt und zugleich starken Halt. Das Vierwege-Stretchgewebe ist weich, atmungsaktiv und lässt grenzenlose Bewegungsfreiheit zu. Der breite Bund und die Flatlocknaht sorgen für maximalen Komfort.

### AUCH 2019 STECKT VOLLER BEGEISTERUNG UND INNOVATION...

2019 plant COBRA Golf neue bahnbrechende Technologien, die die Aufmerksamkeit weiter auf ihre Innovationskraft richten werden. Dazu zählt die Serie KING F9 SPEEDBACK mit der Formel für ultimative Geschwindigkeiten. PUMA Golf liegt voll im Trend und wird Spieler weltweit mit den NXT-Golfschuhen, der sehnlichst erwarteten Jackpot Pant und der neuen Bekleidungstechnologie FUSIONYARN Flex und ALTERKNIT weiterhin in Atem halten.

### FEATURE STORY

#### DER SUEDE G



Anlässlich des 50. Jubiläums unseres Kultschuhs SUEDE haben wir die PUMA-Throwback-Kollektion auf den Markt gebracht. Dazu zählt der SUEDE G, ein SUEDE im klassischen Stil, der ein Upgrade in Form modernster Leistungstechnologie erfahren hat und somit eine ausgezeichnete Wahl für den Golfplatz ist. Die Throwback-Kollektion für Frauen und Männer umfasst Accessoires und Textilien, die im eleganten Retro-Design an vergangene Zeiten erinnern: ein Poloshirt, Cordhosen, eine P-Cap und eine T7-Jacke – zeitloser Stil von der Mütze bis zur Schuhspitze.

Einführung

Unternehmensüberblick  
Produkt

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



# MOTORSPORT

SCHNELL, SCHNELLER, PUMA MOTORSPORT: WIR BLICKEN ZURÜCK AUF EIN ATEMBERAUBENDES JAHR VOLLER TEMPO, TEMPERAMENT UND TRIUMPHALEN MOMENTEN

Angetrieben von Innovation, Kreativität und modernsten Technologien liefern wir Hochleistungsausrüstung, die für mehr Selbstvertrauen und Sicherheit bei den schnellsten Teams und Fahrern auf internationalen Rennstrecken sorgt. Den Fans bieten wir ein breites Sortiment an Textilien, Schuhen und Accessoires, mit denen sie voll im Trend liegen.



Max Verstappen, Kimi Räikkönen und Lewis Hamilton auf dem Podium in Austin

## EIN PUMA AUF JEDEM PODIUM

PUMA ist stolzer Partner der drei Rennställe, die seit Jahren die Spitzenplätze in der Formel 1 belegen: Scuderia FERRARI, MERCEDES-AMG PETRONAS Motorsport und Aston Martin RED BULL RACING.

2018 wurde Lewis Hamilton zum fünften Mal Weltmeister. Mit elf Siegen in dieser Saison ermöglichte Hamilton MERCEDES-AMG PETRONAS zudem den zweiten Sieg in Folge in der Konstrukteurswertung. Scuderia FERRARI und Aston Martin RED BULL RACING standen als Zweiter und Dritter auf dem Siegerpodium.

PUMA ist ebenfalls offizieller Ausstatter von BMW Motorsport in der DTM, IMSA, WEC und der Formel E, vom Team Penske bei NASCAR und IndyCar und liefert ihnen die Ausrüstung, die sie benötigen, um FOREVER FASTER zu sein.



Die MERCEDES-AMG PETRONAS Lifestyle-Kollektion verbindet Stil mit Schnelligkeit

Einführung

Unternehmensüberblick  
Produkt

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



Die BMW Motorsport Lifestyle-Kollektion begeistert Sport- und Mode-Fans

### VON DER RENNBahn AUF DEN LAUFSTEG

Mit unseren Lifestyle-Produkten, die ihre Inspiration aus der Ausrüstung von PUMA-Fahrern und -Teams holen, befeuern wir die Leidenschaft von Motorsportfans in aller Welt. Unsere lizenzierten Kollektionen für Textilien, Schuhe und Accessoires bauen auf die unverwechselbaren Identitäten unserer Rennteams und auf unsere Wurzeln im Motorsport auf.

Aufgrund der herausragenden Umsätze in allen Produktkategorien und Lizenzbereichen erlebten wir 2018 einen regelrechten Run auf unsere Motorsport-Produkte. Dadurch konnten wir erweiterte Verkaufsflächen im Handel gewinnen und die Grundlage für positive Zukunftsaussichten legen.

Dank der wachsenden Popularität der Lifestyle-Bekleidung von BMW Motorsport und MERCEDES-AMG PETRONAS in der Hip-Hop-Szene, erreichen wir heute eine breitere Kundenbasis, die weit über den traditionellen Formel-1-Fan hinausgeht.

2018 haben wir erneut die Grenzen von Design und Mode verschoben und neue, richtungsweisende Produkte auf den Markt gebracht, wie den Evocat Sock LS, der uns einen weiteren iF Design Award einbrachte. Der beeindruckende Sneaker, der ursprünglich für die Lifestyle-Kollektion der Scuderia FERRARI gestaltet wurde, ist eine innovative Kombination aus PUMAs evoKNIT-Technologie, Streetstyle und Komfort.

### DAS RENNEN GEHT WEITER

Mit einer Form, die an die elegantesten Linienführungen auf Rennwagen erinnert, hat PUMA seinen ikonischen Sneaker der frühen 2000er Jahre entwickelt: den Future Cat. Dessen asymmetrische, avantgardistische Silhouette haben wir mit unserer neuesten Technologie aufgewertet und somit bei Motorsport-Fans auf der ganzen Welt für Begeisterung gesorgt.

### MIT VOLLER FAHRT INS NEUE JAHR

Wir freuen uns, in diesem Jahr einen weiteren renommierten Partner an Bord geholt zu haben: Porsche Motorsport. Ab 2019 wird PUMA technischer Ausrüster der Porsche-Teams bei der FIA-Langstrecken-Weltmeisterschaft (WEC) und der IMSA WeatherTech Sports Car Championship (IWSC). Zudem geht PUMA eine strategische Partnerschaft mit Porsche Design ein. Diese umfasst leistungsstarke technische Produkte, die Lifestyle-Bekleidung und Performance Wear vereinen.

## FEATURE STORY

### BESONDERE AUSTRÜSTUNG FÜR EINEN GANZ BESONDEREN ANLASS



Beim Großen Preis von Abu Dhabi spielte Hollywood-Star Will Smith seinem Kumpel Lewis Hamilton einen Streich, der in den sozialen Medien viral ging: Smith, der legendäre „Man in Black“, entführte Hamilton und fesselte ihn vor dem Rennen an einen Stuhl. Später sagte er, er hätte die einmalige Chance nutzen und ganz diskret auf der Rennbahn für den Formel-1-Sieger einspringen wollen.

PUMA hat sich gerne an dem Streich beteiligt und ließ für Smith einen Rennanzug des MERCEDES-AMG PETRONAS Motorsport in Italien anfertigen. Hamilton war kein Spielverderber und ließ die Aktion mit sich geschehen – am Ende konnte er wie geplant am Rennen teilnehmen und holte den Sieg im Saisonfinale.

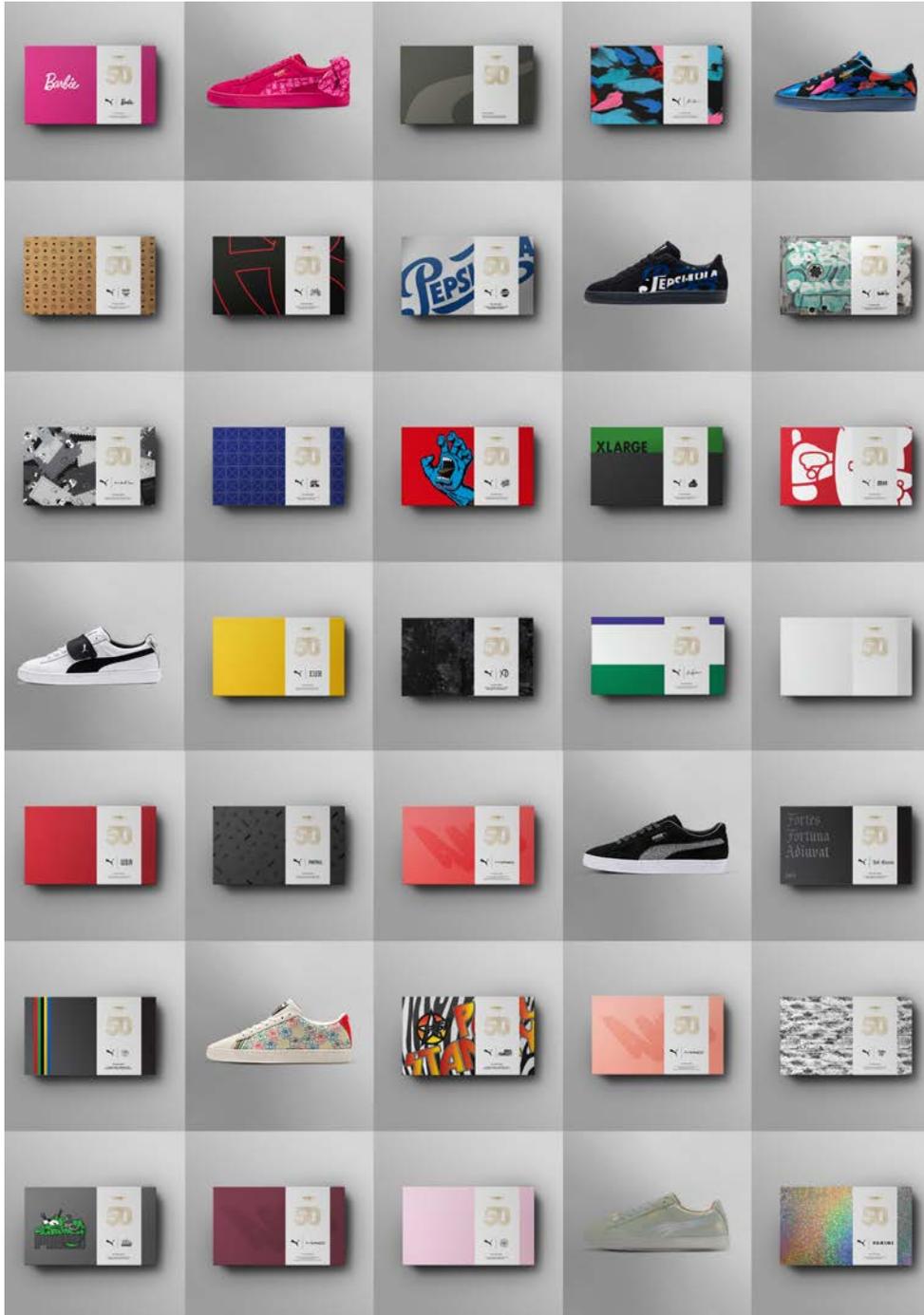
Einführung

Unternehmensüberblick  
Produkt

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



## SPORTSTYLE

JEDER, DER UNSERE LEIDENSCHAFT FÜR DEN SPORT TEILT, KANN DIESE AUCH AUSSERHALB DES GYMS, DES SPIELFELDS ODER DER RENNBahn UNTER BEWEIS STELLEN.

PUMAs vielfältige Palette an innovativen, vom Sport inspirierten Lifestyle-Produkten und klassischen Silhouetten eignet sich für jeden, der authentischen Stil mit Wurzeln im Sport mag. Unsere Sportstyle-Designs stehen sowohl für unsere lange Tradition im Sport, als auch für unseren Style. Unsere Botschaft ist eindeutig: Wir sind immer FOREVER FASTER.

### SUEDE 50 #FORALLTIME

Anlässlich des 50-jährigen Jubiläums unserer Ikone SUEDE haben wir im Rahmen der SUEDE 50-Kampagne Kreative, Designer und Künstler aufgerufen, mit dem Sneaker ein ganz eigenes, individuelles Zeichen zu setzen. Von Swarovski über MCM und Pepsi bis hin zu Barbie und Hello Kitty sind auf diese Weise Designs entstanden, die die klassische Silhouette des SUEDE unter dem Motto #FORALLTIME neu beleben. Seit fünf Jahrzehnten ist der SUEDE ein generationsübergreifendes Must-have und prägt den Streetstyle als zeitloser Klassiker maßgeblich mit.

### GYM TRIFFT AUF LAUFSTEG

Auch 2018 haben wir Produkte eingeführt, die von Frauen sowohl beim Sport, als auch im Alltag getragen werden können: PUMAs Styles spiegeln ihre Individualität und ihren Stil wider. PUMA-Markenbotschafterin Selena Gomez ist das Gesicht der Kampagne für den neuen Archiv-inspirierten CALI. Mit seiner neu konzipierten Silhouette, die den Lifestyle der amerikanischen Westküste verkörpert, eroberte der CALI die Straßen mit Stil und cooler, dezenter Ästhetik.

Der 2018 eingeführte MUSE Sneaker mit seinem progressiven Design und performancebasierten Details ist die ideale Ergänzung zu PUMAs #DoYou-Kampagne, die Frauen zu mehr Selbstbewusstsein in allen Lebensbereichen inspirieren soll. Markenbotschafterin Cara Delevingne war eine der ersten Trägerinnen dieses Sneakers der für Individualität, Stil und Fashion steht.



Einführung

Unternehmensüberblick  
Produkt

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



Selena Gomez trägt den CALI

## FUTRO – EIN MIX AUS FUTURE UND RETRO

Mit FUTRO reagieren wir auf die Kultur und gestalten diese mit. 2018 feierte PUMA die Fusion aus Vergangenheit und Zukunft und hat mit dem Launch des THUNDER und der RS-Sneakerfamilie wieder aufleben lassen. Jeder Schuh verbindet aktuelle kulturelle Trends mit klassischen PUMA-Designelementen und -technologien. Der Begriff FUTRO, der von PUMAs SELECT-Partner ADER ERROR geprägt wurde, dient PUMA als neue Produkt-Klassifizierung und Design-Ethos. Somit erschaffen wir durch unsere Retro-Sport-DNA die Street-Ikonen von morgen.

## THUNDER

PUMAs unkonventionelles Konzept für „Chunky Shoes“ kam erstmalig mit dem THUNDER auf den Markt. Die Inspiration hierzu stammte von den Laufschuhen aus den 90-er Jahren und der damaligen Kollaboration zwischen dem Star-Designer Alexander McQueen und PUMA. Der THUNDER ist eine Hommage an diese Kooperationen und Schuhmodelle, die ihrer Zeit weit voraus waren.



## RS

2018 hat PUMA den Reboot seiner Serie RS (Running System) aus den 80-er Jahren in Angriff genommen. Das Ergebnis: Der RS-0, ein ganz neues Modell mit innovativem Design, das Heute und Gestern vereint und für eine neue Welt konzipiert wurde. Der Launch des exaltierten, überzogenen und neu gestalteten RS-X brachte den Schuh auf das nächste Level: Seine Silhouette ist eine überspitzte Neuerfindung mit wuchtigem Design, Materialmix und mutigen Farben.



In unserem Bestreben, kulturell relevant zu sein, sind wir 2018 Kooperationen mit starken Marken eingegangen, die für herausragende Erfindungen in ihrer jeweiligen Branche stehen: von Hasbro und Mattel über SEGA bis hin zu Polaroid und Roland. Außergewöhnliche, zukunftsgerichtete FUTRO-Stories wurden in exklusiven Modellen zum Leben erweckt, deren innovative Designs, Styles und Technologie neue Stories erschaffen haben.



Einführung

Unternehmensüberblick  
Produkt

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



### CELL - SEIT 1998

PUMAs CELL-Technologie revolutionierte 1998 die Branche. 20 Jahre später wurde der CELL aus dem Archiv geholt: Mit seinen robusten Features und seinem Retro-Look steht er nun für eine neue Ära des Streetstyle. Der CELL ENDURA und der CELL VENOM, zwei Bestseller aus den 90-er Jahren, kamen 2018 als Neuauflage in den Handel.

### SELECT-KOLLABORATIONEN

In Kooperation mit vielversprechenden, jungen Marken auf der ganzen Welt hat PUMA mit kreativen Trendsettern neue, sportinspirierte Styles eingeführt. In ihrer Debüt-Kollektion mit PUMA präsentierten die Kreativdirektoren von ADER ERROR eine FUTRO-Inspiration: In dieser Kollektion vereinten sie ihre zukunftsweisende Vision und brachten zugleich ihre Vorliebe für Nostalgie mit ikonischen PUMA-Modellen zum Ausdruck. Mit zwei ersten erfolgreichen Launches und weiteren in Arbeit, waren die PUMA x ADER ERROR Capsule-Kollektionen in jeder Hinsicht extrem und FUTRO - eine perfekte Fusion von Streetwear und Sport-inspirierten Silhouetten. Zudem arbeitete PUMA 2018 mit OUTLAW MOSCOW, ATELIER NEW REGIME und HAN KJØBENHAVN zusammen. Das Ergebnis: einzigartige Fusionen aus laufstegwürdigen Styles und vom Sport inspirierte Streetwear.



PUMA X ADER ERROR Kollektion



PUMA x tinycottons: verspielte Designs für die Kleinen

### COOLE STYLES FÜR KIDS

In Kooperation mit beliebten Marken wie Hot Wheels, Transformers und Barbie, hat PUMA 2018 eine Reihe von Capsule-Kollektionen für Kinder herausgebracht. Auf unsere bestehende erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Superhelden der „Justice League“ und tinycottons aufbauend, entstand zudem eine Kollektion in leuchtenden Farben mit spielerischen Designs, wobei jeder Style seine ganz eigene Persönlichkeit verliehen hat.

### AUSBLICK

Um den Erfolg seiner mutigen, futuristischen Silhouetten fortzusetzen, bringt PUMA brandneue Sneaker wie ALTERATION und STORM auf den Markt. Zudem werden Court-Klassiker wie der RALPH SAMPSON, ROMA aber auch weitere CELL-Iterationen wieder neu aufgelegt, die unsere Leidenschaft für die Fusion aus Sport und Mode verkörpern. 2019 werden wir das FUTRO-Prinzip weiterverfolgen und neue Iterationen der Serien RS und CALI mit neuen spannenden Geschichten auf den Markt bringen.

PUMA wird 2019 weitere inspirierende Partnerschaften eingehen. Wir können uns auf einen frischen Mix aus kreativen Marken und Trendsettern aus der Mode- und Musikindustrie freuen, die ihre modernen und experimentellen Interpretationen von sportinspirierter Mode vorstellen werden.



# LIZENZEN

MIT UNSERER LIZENZSTRATEGIE VERFOLGEN WIR DAS ZIEL, PUMAS PRÄSENZ UND MARKENBEKANNTHEIT IN PRODUKTKATEGORIEN AUSZUBAUEN, DIE ZWAR AUSSERHALB UNSERES KERNGESCHÄFTS LIEGEN, UNSERE PRODUKTE DENNOCH ERGÄNZEN UND AUFWERTEN.

Diese Kategorien bieten dem Endverbraucher ein Sortiment an Produkten, die auch den Wert und die Attraktivität der Marke PUMA steigern.

PUMA kooperiert mit den Marktführern in den jeweiligen Produktkategorien, um stets den höchsten Qualitätsstandards zu entsprechen. Unsere Partner entwerfen, entwickeln, produzieren und vertreiben Produkte mit PUMA-Markenzeichen gemäß unserer Markenpositionierung speziell für unsere Konsumenten.



PUMA Brillen von Kering Eyewear

## PUMA UHREN VON FOSSIL

Mit einem weltweiten Lizenzvertrag für das Design, die Entwicklung und den Vertrieb von PUMA-Uhren und -Smartwatches sind PUMA und der Uhrenhersteller Fossil eine mehrjährige Partnerschaft eingegangen. Damit begeben sich die beiden Unternehmen auf das spannende Terrain der Entwicklung attraktiver Uhren in sportlichem Design, die sowohl beim Training als auch im Alltag getragen werden können.

Die erste Kollektion von Analoguhren wird im Frühjahr / Sommer 2019 weltweit auf den Markt kommen. Die Produkte werden auf [puma.com](http://puma.com), in ausgewählten PUMA Stores und Kaufhäusern, im Fachhandel und im Onlinehandel der Fossil Group erhältlich sein.

## PUMA BRILLEN VON KERING EYEWEAR

PUMAs Partnerschaft mit Kering Eyewear in der wichtigen Kategorie Sonnenbrillen und Brillenfassungen besteht seit Juli 2015. 2018 wurde die Produktkategorie PUMA Eyewear mit besonderem Fokus auf die Segmente „Performance“, „Sportstyle“, „Active“ und „Kids“ konsolidiert. Seit Beginn der Partnerschaft bringt Kering Eyewear zwei Kollektionen pro Saison auf den Markt, die durch ihr breites Distributionssystem in über 100 Ländern vertrieben werden.

## PUMA WORKWEAR VON WATEX

Der Bereich PUMA Workwear umfasst speziell entwickelte, zweckmäßige Arbeitsbekleidung von PUMAs neuem Lizenzpartner WATEX. Die Kollektion wurde dem Handel auf der A+A in Düsseldorf im Oktober 2017 vorgestellt und ist seitdem über ausgewählte Anbieter in mehreren Ländern erhältlich.

## PUMA SICHERHEITSSCHUHE VON ISM

Seit über einem Jahrzehnt besteht die Kooperation für den Bereich Sicherheitsschuhe zwischen PUMA und ISM, einem renommierten deutschen Hersteller und Vertriebspartner. Die Kollektion ist in über 35 Ländern erhältlich. Auch 2018 vertrieb ISM das Produktangebot unter verschiedenen Linien, wie zum Beispiel „Urban“, „Technical“ und „Motion“.

## PUMA DÜFTE VON L'ORÉAL

PUMAs Lizenzpartner im Bereich Körperpflegeprodukte ist L'Oréal. 2016 brachte L'Oréal die ersten Körpersprays auf den französischen Markt. Seitdem hat L'Oréal neun Deodorants und Düfte entwickelt und deren Vertrieb hauptsächlich auf Märkte wie Deutschland und weitere Länder in Osteuropa und Lateinamerika erweitert.

Einführung

Unternehmensüberblick  
Produkt

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



Einführung

Unternehmensüberblick  
Produkt

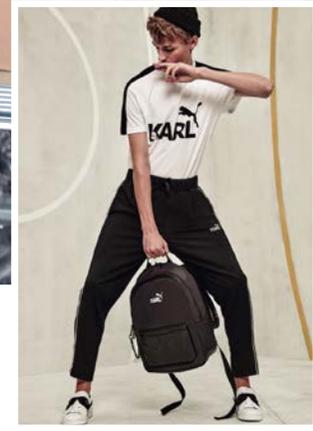
Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



Ein Bestseller 2018 - der ARCHIVE BOW WOMEN'S BACKPACK



Accessoires für sie und ihn im Rahmen der PUMA X KARL LAGERFELD-Kollektion

# ACCESSOIRES

UNSER BEREICH ACCESSOIRES ERGÄNZT PUMAS PRODUKTANGEBOT MIT ANSPRECHENDEN UND FACETTENREICHEN KOLLEKTIONEN FÜR SPORTSTYLE, RUNNING, TRAINING UND MOTORSPORT.

Unsere Accessoires spiegeln die Attribute wider, für die PUMA steht: Qualität, Kreativität und Innovation. Taschen und Headwear aus unseren einzigartigen Kollektionen überzeugen mit Funktionalität und Stil und sind die ideale Ergänzung zu jedem Outfit.

## RAFFINIERTE ACCESSOIRES FÜR TRENDIGE SPORTSTYLE-OUTFITS

Der Rucksack ARCHIVE BOW SUEDE für Frauen ist die feminine Interpretation des klassischen PUMA-Rucksacks: Das bezaubernde Schleifendetail und die Pastelltöne sorgten für eine Menge Aufmerksamkeit. Der ARCHIVE BOW SUEDE Rucksack war im Rahmen einer Werbekampagne mit Cara Delevingne zu sehen und in kürzester Zeit ausverkauft.

Ende 2018 startete Selena Gomez ihre erste Kollektion für PUMA - „STRONG GIRL“. Wie der Name schon sagt: Jedes Stück in der Kollektion strotzt vor Stärke. Die Kollektion, die um raffinierte Accessoires wie Beanies, Taschen und Handschuhe erweitert wurde, zeichnet sich durch souveräne Farben und kühne Silhouetten von Kopf bis Fuß aus.

## SPANNENDE PARTNERSCHAFTEN FÜR SUEDE 50 STEIGERN PUMAS MARKENBEKANNTHEIT

2018 beging PUMA das 50. Jubiläum der Schuhikone SUEDE mit 37 einzigartigen Kooperationen mit einigen der größten Namen der Musik-, Mode-, Street- und Pop-Kultur.

Die wichtigsten Styles wurden mit Accessoires neu in Szene gesetzt. Das Ergebnis: die Initiative SUEDE 50, die dem Originalschuh in nichts nachsteht. Der HELLO-KITTY-Rucksack, die Schultertasche PUMA X KARL LAGERFELD oder auch die BARBIE-Mützen sorgten für mehr Präsenz unserer Accessoires und die Produkte waren in kürzester Zeit ausverkauft.

## NOCH MEHR INNOVATION FÜR NOCH BESSERE PERFORMANCE

Der Tagesrucksack STANCE HOODED BACKPACK ist der ideale Begleiter für Stadtläufer. Er vereint das Beste, was wir an Innovation, Performance und Design zu bieten haben: Die anpassbaren Schultergurte verringern die Traglast auf ein Minimum und ermöglichen dem Träger somit maximale Performance rund um die Uhr. Der STANCE HOODED BACKPACK wurde mit den begehrtesten Preisen der Branche ausgezeichnet, dem Red Dot Award for Product Design und dem iF Design Award.

## DIE MÜTZEN DER SIEGER

PUMA-Caps werden von unseren Markenbotschaftern auf den größten Sportveranstaltungen weltweit getragen und sind oft auf dem Siegertreppchen zu sehen. Die Golf-Profis Rickie Fowler und Bryson DeChambeau spielen keine Partie ohne diese trendigen Kopfbedeckungen; Max Verstappen, Formel-1-Fahrer für RED BULL RACING, und Sebastian Vettel von der Scuderia FERRARI tragen ihre individualisierten Team-Caps die ganze Saison lang.



# UNSERE STORES



Einführung

**Unternehmensüberblick**  
Unsere Stores

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



PUMA Store in Guangzhou, China

## TOP-ERÖFFNUNGEN 2018

IM VERGANGENEN JAHR HABEN WIR UNSER NETZWERK AUS EINZELHANDELSFILIALEN WEITER AUSBAUEN UND VERBESSERN KÖNNEN: WIR HABEN NEUE PUMA-STORES IN ATTRAKTIVEN STANDORTEN ERÖFFNET UND DABEI EINIGEN UNSERER BESTEHENDEN FILIALEN EINEN NEUEN LOOK VERPASST.

Die Mehrheit unserer Full-Price- und Factory-Outlet-Stores weltweit ist bereits nach dem FOREVER FASTER-Store-Konzept eingerichtet, das darauf bedacht ist, unserer starken Marken-Story ein optimiertes Umfeld zu bieten und unsere Produktumsätze zu steigern. Dies unterstützt uns in unserer Mission, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden.

PUMA hat ebenfalls weitere SELECT-Stores eröffnet, die unseren Premium-Sportstyle-Produkten und namhaftesten Kooperationen einen dedizierten und exklusiven Platz bieten.

### GUANGZHOU, CHINA

PUMAs größtes Geschäft mit Vollpreissortiment wurde im vergangenen Jahr im chinesischen Guangzhou eröffnet. Auf 252 m<sup>2</sup> wird hier eine breite Palette an Produkten – von Sportstyle und Motorsport über Teamsport bis hin zu Running und Training – angeboten.

### PARIS, FRANKREICH

Der kürzlich renovierte Store liegt am Boulevard de Sébastopol im Herzen der Stadt, nahe der Rue de Rivoli und dem Louvre. Die Verkaufsfläche von über 200 m<sup>2</sup> bietet neben den PUMA-Kategorien Performance und Sportstyle auch Platz für limitierte Kollektionen.



Einführung

Unternehmensüberblick  
Unsere Stores

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen

### SINGAPUR

Seit März steht ein neuer SELECT-Store im Marina Bay Sands in Singapur. Das Store-Konzept erfüllt höchste Kundenansprüche, denn hier findet man das Beste aus PUMAs Sportstyle-Kategorie, wobei der Fokus auf den Premium-Produkten liegt. Das Herzstück des Stores bildet die beeindruckende Schuhwand mit den neuesten SELECT-Sneakern.

### MADRID, SPANIEN

Im Sommer wurde PUMAs Factory-Outlet in Madrid neu eröffnet. Es liegt im Las Rozas Village, ein bei Shopping Fans beliebtes Einkaufszentrum. Auf 155 m<sup>2</sup> erhalten Kunden hier ein breites Angebot an Textilien, Schuhen und Accessoires mit einer besonders breiten Auswahl aus der Kategorie Motorsport.

### HONG KONG, CHINA

Ein weiterer SELECT-Store wurde 2018 in der Elements Shopping Mall in Hongkong eröffnet. Auf 110 m<sup>2</sup> werden hier neben unseren neusten Premium-Sportstyle-Produkten Kollektionen aus unseren Kooperationen mit Labels wie ADER ERROR oder PUMA x TYAKASHA angeboten.



SELECT Store in Singapur



PUMA Factory-Outlet in Madrid



Teamsport-Abteilung im PUMA Store Guangzhou



Einführung

Unternehmensüberblick  
Unsere Stores

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



# UNSERE MITARBEITER

PEOPLE@PUMA .....54  
 PUMAS ATTRAKTIVE ARBEITSPLATZKULTUR...57  
 HR SETZT AUF DIGITALISIERUNG..... 61



Einführung

**Unternehmensüberblick**  
Unsere Mitarbeiter

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



Dietmar Knöß

## LIEBE PUMA-AKTIONÄRINNEN UND -AKTIONÄRE,

unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital, denn nur durch sie treiben wir mit PUMA Sport und Mode voran. Durch ihr Talent, ihr Engagement und ihre Kreativität wollen wir unser Ziel erreichen, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden.

Mitarbeiter zu rekrutieren, zu entwickeln und an unser Unternehmen zu binden sowie qualifizierte Teams und Führungspersönlichkeiten zu formen, sind Schwerpunkte unserer Mission. Wir möchten unseren Mitarbeitern nicht nur ein attraktives Arbeitsumfeld, sondern auch eine einzigartige Unternehmenskultur bieten. Wir setzen uns für das Wohlbefinden aller Mitarbeiter ein und unterstützen sie in ihrer persönlichen Entwicklung und der Erreichung ihrer individuellen Work-Life-Balance.

Um unserem Ruf als führendem Arbeitgeber gerecht zu werden, haben wir eine Reihe von Werten definiert, die für unsere einzigartige Arbeitskultur stehen und unseren Mitarbeitern als Inspiration dienen. Nach dem Motto SPEED AND SPIRIT ermutigen wir unsere Mitarbeiter, die Grundsätze BE DRIVEN, BE VIBRANT, BE TOGETHER und BE YOU zu beherzigen.

2018 war ein spannendes Jahr für unsere Marke und ein wichtiges Jahr für die Weiterentwicklung unseres Unternehmens. Wir haben unser Talentmanagement weiter verbessert, unser neues Bürokonzept für PUMA-Standorte weltweit umgesetzt und interne Abläufe durch Digitalisierung beschleunigt.

Mein Dank an dieser Stelle gilt allen Mitarbeitern, die unermüdlich mit Einsatz und Leidenschaft zu PUMAs Erfolg beitragen.

Herzlichst,

**Dietmar Knöß**  
Global Director Human Resources

## PEOPLE@PUMA

Zur Erreichung unserer Ziele brauchen wir als Unternehmen die volle Unterstützung unserer Mitarbeiter. Wir müssen Talente finden, sie auf uns aufmerksam machen und sie in unserem Unternehmen entwickeln, um weiterhin Wachstum für PUMA zu gewährleisten.

Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter im Markt wollen wir PUMA als Top-Arbeitgeber weiter etablieren, der neben anspruchsvollen Aufgaben in internationalen Teams auch ein professionelles Talentmanagement und herausragende Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

## DIVERSITÄT: EIN ARBEITSUMFELD, IN DEM VIELFALT UND INKLUSION GROSS GESCHRIEBEN WERDEN

PUMAs Teamgeist lebt von der Diversität unserer Belegschaft mit ihren verschiedensten Kompetenzen, Hintergründen und Erfahrungen. Unsere einzigartige Unternehmenskultur spiegelt die Individualität jedes Einzelnen wider, nimmt sie an und bringt ihr Respekt entgegen. Bei PUMA bekommt jeder Mitarbeiter die Chance, sein Potenzial voll auszuschöpfen. Dies ist der Schlüssel zu effektiven und wettbewerbsfähigen Teams, die PUMAs Innovationskraft und Erfolg vorantreiben. Alleine in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach sind Mitarbeiter aus 59 Ländern beschäftigt.





Aus dieser Überzeugung heraus verpflichten wir uns seit 2005 dem PUMA-Ethikkodex und seit 2010 unserer Diversity Charter, um ein faires Arbeitsumfeld und gleiche Chancen für alle Mitarbeiter unabhängig von Geschlecht, Nationalität, Herkunft, Religion, Behinderungen, Alter oder sexueller Orientierung zu gewährleisten.

Zu den Stärken unserer Teams zählt auch eine ausgeglichene Geschlechterverteilung: Im weltweiten Durchschnitt beträgt der Männeranteil 52% gegenüber einem Frauenanteil von 48%, ein stabiler Trend in den letzten Jahren. Dies zeigt, dass unser Arbeitsumfeld bei PUMA für Frauen und Männer gleichermaßen attraktiv ist.

Wir bei PUMA sind bemüht, den Frauenanteil stetig zu steigern und fördern eine ausgeglichene Geschlechterverteilung über alle Führungsebenen hinweg. 2018 lag der Anteil der Frauen in Führungspositionen konzernweit bei 40%.

Bis Ende Oktober 2021 ist unser Ziel noch ambitionierter: einen Frauenanteil von mindestens 30% im Aufsichtsrat, von 20% in der Geschäftsführung und von 30% bzw. 40% in den beiden Führungsebenen darunter zu erreichen.

Unsere Mitarbeiterinnen haben zudem die Möglichkeit, an speziellen Schulungen und inspirierenden Netzwerken teilzunehmen. Der Austausch mit erfahrenen weiblichen Führungskräften soll sie ermutigen und motivieren, selber führende Rollen innerhalb des Unternehmens zu übernehmen.

T.1 ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN (in %)

Regionen	2018	2017	2016	2015	2014
Europa	31	31	30	30	29
EEMEA	43	38	40	39	39
Nordamerika	48	46	45	42	40
LATAM	38	35	34	33	29
APAC	44	41	43	42	38
<b>GESAMT</b>	<b>40</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>35</b>

TALENTMANAGEMENT: DIE BESTEN MITARBEITER FINDEN UND ENTWICKELN

Unser konsequentes, integriertes Talentmanagement trägt nicht nur zur Leistung und Entwicklung unserer Mitarbeiter bei, sondern ist auch ein wesentlicher Teil unserer Strategie. Wir identifizieren und fördern Talente innerhalb unserer Teams und funktionsübergreifend sowie auf allen Hierarchieebenen.

Dazu zählen diverse individualisierte Trainings, die durch Vermittlung der erforderlichen Führungskompetenzen zur schnelleren beruflichen Entwicklung hin zu Managementpositionen beitragen.

In unseren systematischen Talentkonferenzen evaluieren wir jedes Jahr die gesamte PUMA-Belegschaft. Die Konferenzen werden weltweit mit Führungskräften aller Managementebenen bis hin zum Vorstand durchgeführt.

Wir überprüfen Talente kontinuierlich anhand persönlicher Leistungen und Kompetenzen, des Potenzials, der Zielsetzung, der beruflichen Entwicklung, der Mobilität und anderer Parameter. Auf dieser Grundlage erstellen wir individuelle Entwicklungspläne und gleichen interne Vakanzen mit Mitarbeitern ab, um sie bei Übereinstimmung für diese Positionen zu berücksichtigen. Diese Art des Talentmanagements hat sich bewährt, um unseren Mitarbeitern attraktive Karriere- und Entwicklungschancen zu bieten und eine erfolgreiche Nachfolgeplanung zu gewährleisten.



### SPEED UP / SPEED UP<sup>2</sup>

Speed Up und Speed Up<sup>2</sup> sind unsere Personalentwicklungsprogramme, die darauf abzielen, ausgewählte Mitarbeiter – zukünftige und erfahrene Führungskräfte – für den nächsten Karriereschritt fit zu machen. Beide Programme umfassen gezielte Schulungen mit interdisziplinären Projekten und Aufgaben, Mentoring und Coaching sowie Jobrotationen. Auch die erhöhte Sichtbarkeit der Teilnehmer bis hin zur obersten Führungsebene sowie die Etablierung eines starken funktionsübergreifenden Netzwerks sind wesentliche Bestandteile des Programms.

### ZUM LEBENSLANGEN LERNEN BEFÄHIGT

Lernen steht im Mittelpunkt unserer Mitarbeiterentwicklungsstrategie und ist ein wesentliches Merkmal unserer Unternehmenskultur. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter beim lebenslangen Lernen, das in einer sich immer schneller verändernden Welt unerlässlich geworden ist.

Unsere Aktivitäten im Bereich Learning und Training reichen von der Integration unserer Nachwuchskräfte (Future Champions) in die Belegschaft bis hin zur Weiterbildung unserer Mitarbeiter und Manager. Damit stellen wir sicher, dass wir heute und in Zukunft über die geeigneten Kompetenzen verfügen, um auch weiterhin erfolgreich zu sein.

### FUTURE CHAMPIONS

Die frühzeitige Erkennung und Förderung von Talenten ist wichtig, um die nächste Generation von Mitarbeitern zu entwickeln, die in Zukunft zu PUMAs Erfolg beitragen sollen.

In diesem Kontext bieten wir Abiturienten und Studierenden diverse Berufseinstiegsoptionen in einem anspruchsvollen internationalen Arbeitsumfeld.

Für die Suche nach Future Champions setzen wir auf die Zusammenarbeit mit diversen Hochschulen weltweit. Jedes Jahr veranstaltet PUMA in Herzogenaurach und an den Hochschulen vor Ort zahlreiche Veranstaltungen für Studierende.

2018 haben wir PUMAs ersten Design-Sprint organisiert, einen Treffpunkt für die aussichtsreichsten Design-Studierenden aus ganz Europa, die sich den PUMA-Designern und Creative Directors vorstellen durften. Nach zwei Tagen des Brainstormings, Entwerfens und Gestaltens präsentierten sie ihre Modelle PUMAs Top-Führungskräften auf der PUMA BRIDGE.

Der Innovation Sprint war ein weiteres spannendes Event: Bei diesem Hackathon hatten Studierende technischer oder digitalisierungsorientierter Fächer die Möglichkeit, praxisnahe Fälle zu bearbeiten, wie zum Beispiel die Optimierung der App PUMA TRACK.

Auf unseren Veranstaltungen erhalten Studierende mit unterschiedlichem akademischen Hintergrund einen Blick hinter die Kulissen, sammeln erste praktische Erfahrungen auf ihrem jeweiligen Gebiet und lernen von unseren Experten. Einigen Teilnehmern wurden im Anschluss sogar Praktikumsplätze angeboten.

Wir legen unseren Fokus nicht nur auf die Rekrutierung qualifizierter Interessenten, sondern auch auf die bestmögliche und kontinuierliche Weiterentwicklung unserer bestehenden Mitarbeiter.

Von optimiertem Lernen spricht man, wenn 70% der Lerninhalte on the Job stattfinden, 20% von anderen vermittelt werden und 10% durch Schulungen und Selbststudium erfolgen. Basierend auf diesem Modell haben wir unser PUMA-Lernprogramm entwickelt. Dies umfasst eine Reihe von standardisierten wie auch auf bestimmte Bedürfnisse zugeschnittenen Präsenz- und Onlineschulungen sowie Workshops.

Weltweit nahmen im letzten Jahr 14.884 Mitarbeiter an unseren Schulungen und Workshops mit insgesamt 132.450 Stunden teil.

### ILP UND ILP<sup>2</sup>

Wir bei PUMA legen großen Wert darauf, Führungskräfte zu entwickeln, damit sie für ihre Führungsherausforderungen gewappnet sind. Unsere modularen internationalen Führungskräfteprogramme (International Leadership Programs) ILP und ILP<sup>2</sup> werden länderübergreifend und überregional durchgeführt. Sie vermitteln den Teilnehmern das Führungsverständnis von PUMA sowie die Kompetenzen und Tools, die sie zu einer erfolgreichen Mitarbeiterführung benötigen. Programminhalte wie „Mindful Leadership“, „Agile Working Methods“ und „Leading Diverse Teams“ unterstützen die Teilnehmer ihre jeweiligen Rollen bestmöglich wahrzunehmen und sich auf künftige Herausforderungen vorzubereiten.

### AZUBI-START 2018



2018 durften wir an unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach 15 Mitarbeiter im Rahmen eines dualen Studiums und Trainees begrüßen. Insgesamt beschäftigte PUMA Ende des Jahres 49 Auszubildende und Teilnehmer dualer Studiengänge mit diversen Schwerpunkten, von International Business bis IT.



# PUMAS ATTRAKTIVE ARBEITSPLATZKULTUR

Es ist erwiesen, dass ein attraktives, angenehmes Arbeitsumfeld sich überaus positiv auf den Einsatz der Belegschaft auswirkt und zugleich die Bindung zum Unternehmen und die Leistungsbereitschaft verbessert. Dieser Auffassung sind wir auch bei PUMA.

Diesem Prinzip folgend, entstand unser neues Bürokonzept, das unseren Mitarbeitern ideale Arbeitsbedingungen für die Zukunft bietet. Für das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter haben wir zudem ein einzigartiges Programm ins Leben gerufen, das sowohl ihre Gesundheit als auch die Erreichung einer guten Work-Life-Balance fördert. Wir sind stolz darauf, dass unsere Initiativen bei Mitarbeitern und internationalen Experten für positives Echo sorgen. 2018 haben wir weltweit über 20 Arbeitgebersauszeichnungen erhalten, die PUMAs einmalige Arbeitskultur würdigen. Unsere kontinuierlichen Bemühungen um ein Arbeitsumfeld, in dem sich unsere Mitarbeiter entwickeln können und neue Herausforderungen finden und das zugleich den für sie passenden Ausgleich von Beruf und Privatleben bietet, wurden ebenfalls ausgezeichnet.

In Deutschland erzielte PUMA den 7. Platz unter 1.000 Unternehmen in der Kategorie „Top National Employer“ und den 2. Platz als „Leading Employer“ des Magazins FOCUS. Auf Glassdoor hat sich PUMA 2018 als Top-Arbeitgeber der Branche etabliert und kam im deutschen Ranking auf Platz 5. Im dritten Jahr in Folge wurde PUMA Nordics 2018 mit dem Schwedischen Award „Karriärförertagen“ ausgezeichnet. Auch in Asien konnte PUMA viele Preise gewinnen: Unsere Teams in China, Taiwan, auf den Philippinen und in Hongkong wurden jeweils mit dem HR-Asia Award gekürt. In den USA gelang es unseren Teams in Boston und Carlsbad, in die Top-10 des Rankings „101 Best and Brightest Employers“ aufgenommen zu werden.



## EIN NEUES BÜROKONZEPT FÜR PUMA: DER ARBEITSPLATZ DER ZUKUNFT

Nach zweijähriger Bauzeit wurde das neue Bürogebäude „NOHO“ unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach im Sommer 2018 bezugsfertig. Über die PUMA BRIDGE, eine Fußgänger-Brücke, ist das neue Gebäude mit dem bestehenden Komplex verbunden und verfügt über 10.000 m² Arbeitsfläche auf sechs Etagen. Das „NOHO“ umfasst bis zu 550 Arbeitsplätze und schafft somit die notwendige Infrastruktur für künftiges Wachstum. Der gesamte Komplex unserer Unternehmenszentrale bietet Platz für knapp 2.000 Mitarbeiter. Nach der Aufgabe unserer alten Firmenzentrale in der Herzogenauracher Innenstadt befinden sich nun alle unsere Teams an einem zentralen Standort. Durch die kürzeren Wege werden wir nun auch physisch unserer Mission FOREVER FASTER gerecht.

Das neue Gebäude ist mit modernsten Büroräumen ausgestattet, die für bessere Kommunikation, Teamarbeit und Produktivität sorgen. Basierend auf einer Mitarbeiterumfrage sowie mehreren Pilotprojekten haben wir ein innovatives globales Bürokonzept entwickelt, das unsere Räume in eine dynamische Umgebung für Kreativität, Konzentration und Interaktion verwandelt. Je nach Aufgabenbereich haben unsere Mitarbeiter die Wahl zwischen mehreren Bereichen, die unterschiedliche Funktionalitäten bieten. Die offene Ausgestaltung der Büroräume mit hellen Farben, naturbelassenen Materialien und großen Fenstern ist ein Garant für ein Arbeitsumfeld, in dem man sich wohlfühlen kann. Auf der Grundlage dieses Konzepts sind wir dabei, alle unsere internationalen Büros ebenfalls umzugestalten.

Einführung

Unternehmensüberblick  
Unsere Mitarbeiter

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



### WELLBEING@PUMA: FÜR MEHR WOHLBEFINDEN UNSERER MITARBEITER

Das Wohlbefinden aller PUMA-Mitarbeiter liegt uns sehr am Herzen. Unser Wellbeing-Programm umfasst vier Kategorien: FLEX, SOCIAL, FINANCE und ATHLETE.

Das Konzept, das seinen Ursprung in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach hat, wurde mittlerweile von allen PUMA-Niederlassungen aufgegriffen und an regionale Bedürfnisse und Bestimmungen angepasst.

Für diese Vielfalt an Initiativen erhielten wir 2018 erneut das Zertifikat audit berufundfamilie und sind sehr stolz auf diese Auszeichnung.

### FLEX

Flexibles Arbeiten gehört zu den Grundvoraussetzungen vieler Arbeitnehmer. Da uns bewusst ist, dass unsere Mitarbeiter dynamische Karrieren an modernen Arbeitsplätzen anstreben, geben wir ihnen gerne eine Reihe von Lösungen an die Hand, die sich für ihre jeweilige Lebensphase eignen. Konzernweit liegt das Durchschnittsalter unserer Belegschaft bei 33 Jahren. Dank flexibler Arbeitszeiten, mobilem Arbeiten, Sabbaticals sowie einer Palette an Services für Familien und Kinderbetreuung finden alle Mitarbeiter den passenden Ausgleich zwischen Familie und Beruf. Wir bieten und unterstützen zudem Teilzeittätigkeiten, 2018 lag der Anteil von Teilzeitverträgen bei 23%.

86% unserer Mitarbeiter weltweit hatten einen unbefristeten Arbeitsvertrag und die Beschäftigungsverhältnisse von 41% unserer Belegschaft waren durch einen Tarifvertrag abgedeckt.

**T.2 ARBEITSVERTRÄGE (VOLLZEIT / TEILZEIT) IN HEADCOUNTS - PUMA GROUP**

Arbeitsverträge	GESCHLECHTERVERTEILUNG			GESAMT
	Frauen	Männer	Divers	
Vollzeit	5.152	6.259	2	<b>11.413</b>
Teilzeit	1.990	1.990	11	<b>3.354</b>
Gesamtzeit	7.142	7.612	13	<b>14.767</b>

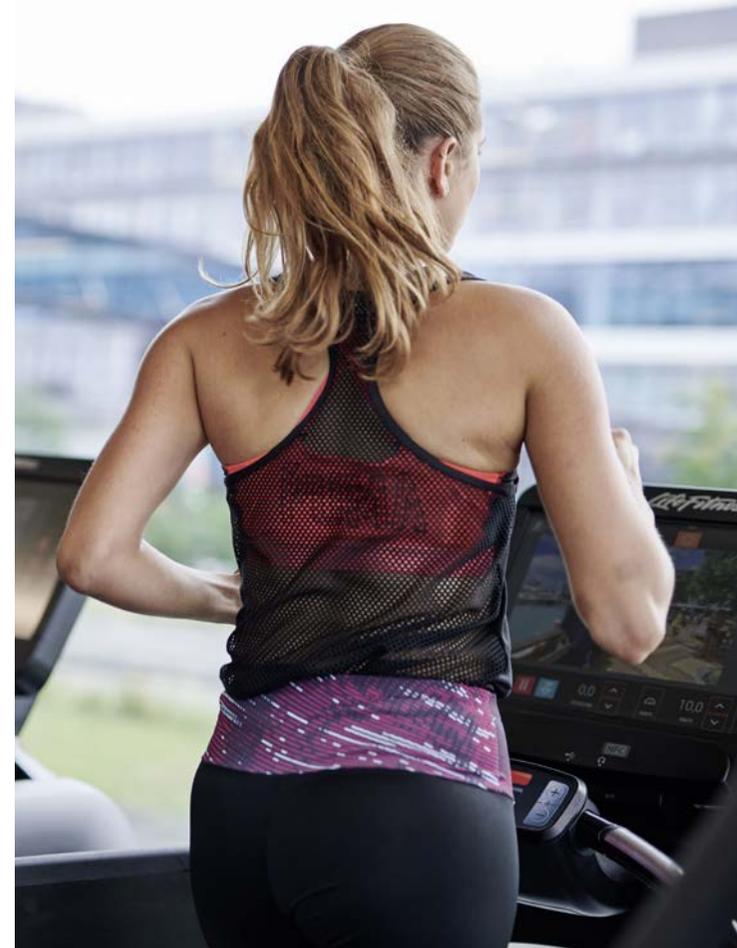
**T.3 ARBEITSVERTRÄGE (UNBEFRISTET / BEFRISTET) IN HEADCOUNTS - PUMA GROUP**

Regionen	UNBEFRISTETER ARBEITSVERTRAG			BEFRISTETER ARBEITSVERTRAG		
	Männer	Frauen	Divers	Männer	Frauen	Divers
Europa	1.509	1.395	0	229	354	0
EEMEA	1.166	1.511	0	219	347	0
Nordamerika	1.102	1.225	9	235	291	2
LATAM	1.238	774	0	103	61	0
APAC	1.732	1.072	1	81	111	0
<b>GESAMT</b>	<b>6.747</b>	<b>5.977</b>	<b>10</b>	<b>867</b>	<b>1.164</b>	<b>2</b>

**ELTERN-KIND-BÜRO**



2018 haben wir unser Eltern-Kind-Büro in unserer Unternehmenszentrale umgestaltet. Sollte die Kinderbetreuung einmal ausfallen, können Eltern ihre Kinder zur Arbeit mitbringen und in diesem Raum arbeiten, während ihre Kinder spielen.



**ATHLETE**

Was unsere Mitarbeiter verbindet, ist die gemeinsame Liebe zum Sport. Ein großes Highlight im vergangenen Jahr war für uns die Eröffnung der neuen Sportanlage in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach.

Fußball, Volleyball, TRX oder Yoga – jeder Sportfan kommt hier auf seine Kosten. Das neue Gebäude bietet ein Fitnessstudio sowie eine Außenanlage mit einem Fußball- und einem Basketballfeld und einem Platz für Beach-Volleyball. Der neue Fitnessbereich ist mit zwei Kursräumen und modernsten Geräten ausgestattet.

Das ganze Jahr über veranstalten wir neben diversen Sport-Events und -Aktivitäten auch regelmäßig Mitarbeiter-Sportkurse auf unseren Anlagen. 2018 haben wir in Herzogenaurach insgesamt 36 Veranstaltungen und 23 wöchentlich angebotene Kurse organisiert und 1.253 Anmeldungen erfasst. Ähnliche Initiativen und Trainingsangebote werden weltweit umgesetzt.



Einführung

Unternehmensüberblick  
Unsere Mitarbeiter

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



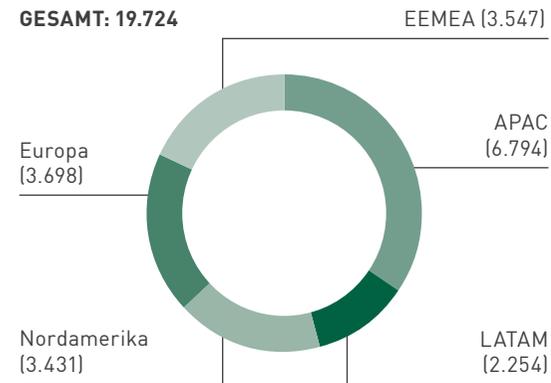
### GEMEINNÜTZIGES ENGAGEMENT: INTERAKTION FÜR DIE COMMUNITY AN UNSEREN STANDORTEN

Unsere Mitarbeiter auf der ganzen Welt haben wir es zu verdanken, dass wir auch 2018 den Gemeinden, in denen wir tätig sind, etwas zurückgeben konnten. Wir hatten uns zum Ziel gesetzt, mindestens die Anzahl an Stunden gemeinnütziger Arbeit zu erreichen, die der Anzahl unseres durchschnittlichen unserer Vollzeit-Äquivalenz (FTE) pro Jahr entspricht.

Wir haben unsere laufenden Projekte an die gesamte Belegschaft weltweit kommuniziert und alle Mitarbeiter zur Teilnahme angeregt. Auf unserer neuen Online-Plattform können unsere Mitarbeiter Projekte und Einsätze eintragen. Mit neuen Kooperationspartnern haben unsere Personalabteilungen an den einzelnen Standorten zahlreiche Projekte ins Leben gerufen.

Innerhalb der fünf Regionen haben unsere Mitarbeiter insgesamt 19.724 Stunden (PUMA SE: 1.589 Stunden) gemeinnützige Arbeit geleistet. Die Schwerpunkte lagen auf den Themen Umweltschutz, der Bildung für Kinder, der Förderung von Gesundheit und Fitness sowie dem Kampf gegen Diskriminierung. Bei einer durchschnittlichen Anzahl von 12.192 FTEs (PUMA SE: 1.041 FTEs) haben wir damit unser Ziel 2018 weit übertroffen.

### G.1 PUMA REGIONEN



### CHARITY CAT



Seitdem Charity Cat 2004 von einem Team aus knapp 20 PUMA-Mitarbeitern gegründet wurde, haben sich immer mehr Mitarbeiter, aber auch externe Freiwillige, dieser Wohltätigkeitsorganisation angeschlossen. Sie alle setzen sich in ihrer Freizeit ehrenamtlich für die vielfältigen Projekte ein.

Mit Unterstützung von PUMA kann Charity Cat auf die Infrastruktur und andere interne Ressourcen des Unternehmens, zum Beispiel Warenmuster, zurückgreifen. Mehrmals im Jahr organisiert Charity Cat große Give-Away-Aktionen, bei denen PUMA-Mitarbeiter in Herzogenaurach nicht mehr benötigte Muster mitnehmen können und im Gegenzug zum Spenden animiert werden.

2018 wurden für Charity Cat Spenden in Rekordhöhe erzielt und für sorgfältig ausgewählte Projekte eingesetzt.



Einführung

Unternehmensüberblick  
Unsere Mitarbeiter

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



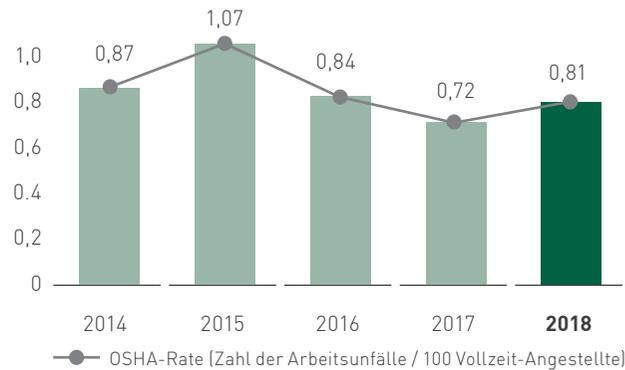
## GESUNDHEIT UND SICHERHEIT AM ARBEITSPLATZ: EINSATZ ZUM SCHUTZ UNSERER MITARBEITER

Es ist unsere Priorität, unseren Mitarbeitern ein gesundes und sicheres Arbeitsumfeld zu bieten. Dazu gehört auch die stetige Senkung der durchschnittlichen Unfallrate. Für 2018 hatten wir uns zum Ziel gesetzt, die Unfallrate der Occupational Safety and Health Administration (OSHA) in Höhe von 1,0 nicht zu überschreiten. Neben den Sicherheitsschulungen an allen unseren Standorten bieten wir auch Online-Trainings an, in denen Mitarbeiter auf mögliche Notfallsituationen vorbereitet werden, um die Unfallraten noch weiter zu senken.

Im vergangenen Jahr haben wir insgesamt 12.096 Stunden Sicherheitsschulungen durchgeführt und dabei 6.039 Mitarbeiter für die Evakuierung im Brandfall und 2.720 Mitarbeiter als Ersthelfer ausgebildet.

Weltweit wurden 2018 nur 101 Arbeitsunfälle registriert, die zu einem Arbeitsstopp führten. Gemäß der OSHA entspricht dies einer Unfallrate von 0,81 gegenüber 0,72 im Jahr 2017 und belegt, dass wir unser für 2018 gesetztes Ziel erreicht haben. Die Unfallrate (OSHA) für den Standort Deutschland der PUMA SE lag bei 0,90.

G.2 VERLETZUNGSQUOTE NACH DER OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH ADMINISTRATION (OSHA-Rate)



## HR SETZT AUF DIGITALISIERUNG

2018 haben wir die Grenzen der Digitalisierung in unserem Unternehmen weiter verschoben. Im Einklang mit unserer Mission, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden, bieten wir unseren Mitarbeitern maßgeschneiderte, digitale Lösungen für ihren Arbeitsalltag. Bewerber finden auf unserer Karriere-Seite ein hochmodernes digitales Erlebnis.

Zudem wollen wir unsere Personalprozesse weltweit vereinfachen und harmonisieren, um unsere Infrastruktur fit für künftiges Wachstum zu machen.

### PUMAS NEUE KARRIERE-SEITE: EIN MODERNES DIGITALES ERLEBNIS FÜR BEWERBER

2018 haben wir die Website unseres Unternehmens, in der die aktuellen Stellenangebote eingesehen werden können, neu aufgesetzt. Auf die Bedürfnisse unserer Bewerber ausgerichtet, ermöglicht die neue Karriere-Seite eine schnelle Suche nach geeigneten offenen Stellen und bietet detaillierte Einblicke in PUMAs einzigartige Unternehmenskultur. Auf den standort- und teamspezifischen Seiten finden Interessenten erste Informationen zu ihrem möglichen künftigen Arbeitsplatz sowie zu den verschiedenen Teams und Aufgaben bei PUMA.

Wir ermöglichen allen Bewerbern eine nahtlose Navigation auf unserer Karriere-Seite: mit intuitiver Navigation zwischen den Plattformen, Unternehmensseiten und den Funktionen zu Reviews und Stellensuche.





## WORKDAY - VEREINFACHUNG DER PERSONALPROZESSE WELTWEIT

Im Zuge der Digitalisierung konnten wir unsere HR-Prozesse noch ein Stück transparenter und schneller gestalten. Nach der Einführung von WORKDAY, einem der weltweit führenden Managementsysteme für Humankapital, im Jahr 2017, erfolgte die Erweiterung um die Module „Talent“, „Performance“ sowie „Time & Absence Management“.

WORKDAY ist heute an allen unseren Standorten im Einsatz und bietet uns die Möglichkeit der weltweiten Erfassung von Arbeitszeiten, Urlaubstagen und Abwesenheiten. Auch Mitarbeiterprofile und Organigramme können mit wenigen Klicks eingesehen werden.

Für unsere Mitarbeiter erleichtert WORKDAY den Alltag: Über die benutzerfreundliche Plattform können sie ihre Arbeitszeiten erfassen, ihre Abwesenheiten verwalten, ihren Recruiting-Aufgaben nachgehen, sich auf offene Stellen im Unternehmen bewerben oder Informationen zu Leistung und Vergütung abrufen.

## DIE PUMA LEARNING PLAZA: SCHNELLER ZUGANG ZU LERNINHALTEN

Digitales Lernen liegt bei PUMA bereits seit einiger Zeit im Trend. Wir haben unseren Schulungskatalog um eine breite Palette an Onlinekursen erweitert, die ganz auf die Anforderungen unserer Mitarbeiter zugeschnitten sind und jederzeit, überall und auf PC, Tablet oder Handy zur Verfügung stehen.

Unsere Lernplattform PUMA LEARNING PLAZA steht allen PUMA-Mitarbeitern und -Führungskräften weltweit zur Verfügung.

Zu den maßgeschneiderten PUMA-Kursen, die wir selbst entwickelt und konzipiert haben, gehört auch Inside PUMA, ein E-Learning-Programm, das neuen Mitarbeitern wertvolle Einblicke in das Unternehmen, unsere Produktentwicklung und unsere Markenstrategie bietet.

Unser E-Learning-Kurs PUMA Talent Development Talk wurde zum Ende des Jahres mit dem eLearning Award 2019 ausgezeichnet. Weltweit wird unseren Führungskräften durch dieses Training ein einheitliches Verständnis zu den Themen Talententwicklung und Mitarbeitergesprächen vermittelt.

Neben PUMA-spezifischen Inhalten finden unsere Mitarbeiter auf LEARNING PLAZA auch Auszüge aus ausgewählten Sachbüchern, Fachartikeln und TED-Videos. Über die interaktive Lernplattform [lynda.com](https://lynda.com) haben sie darüber hinaus Zugriff auf Video-Tutorials.



# NACHHALTIGKEIT

<b><u>NACHHALTIGKEIT UNTER FOREVER FASTER</u></b>	<b>64</b>
<b><u>HÖHERE ZIELE</u></b>	<b>65</b>
<b><u>BEDEUTENDE ENTWICKLUNGEN UND ERGEBNISSE</u></b>	<b>65</b>
<b><u>AUSGEWÄHLTE BEREICHE AUS PUMAS NACHHALTIGKEITSAKTIVITÄTEN 2018</u></b>	<b>69</b>
MENSCHENRECHTE UND SOCIAL COMPLIANCE.....	69
REDUZIERUNG UNSERER UMWELTAUSWIRKUNGEN .....	72
GESUNDHEIT, SICHERHEIT UND CHEMIKALIEN- MANAGEMENT.....	79
<b><u>AUSBLICK</u></b>	<b>82</b>
<b><u>SCHLUSSBEMERKUNGEN</u></b>	<b>84</b>
<b><u>CORPORATE GOVERNANCE</u></b>	<b>85</b>





# NACHHALTIGKEIT UNTER FOREVER FASTER



Michael Bennett

MICHAEL BENNETT,  
GLOBAL DIRECTOR SOURCECO

PUMA hat sich zum Ziel gesetzt, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden. Wir wissen, dass wir für dieses ehrgeizige Ziel eine eindeutige und schlüssige Strategie brauchen. Wir wissen aber auch, dass die weltweiten Herausforderungen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit nicht von einer Marke oder einem Unternehmen alleine bewältigt werden können. Dauerhafte Ergebnisse bei Nachhaltigkeitsthemen, wie Klimawandel und Menschenrechten, erzielen wir nur gemeinsam mit unseren Branchenpartnern im Rahmen branchenübergreifender Initiativen und Organisationen.

Wir sind davon überzeugt, dass wir unseren Einfluss in Nachhaltigkeit von der Unternehmenszentrale in die Fabriken bringen müssen, die unsere Produkte herstellen, und in die Märkte, in denen sie vertrieben werden. 2011 hat PUMA als erstes Unternehmen seinen Umweltauswirkungen einen monetären Wert zugeordnet und damit die Landschaft der Unternehmensnachhaltigkeit und den Grundsatz unseres Wirkens von Grund auf verändert. Seitdem verpflichten wir uns kontinuierlich zur Nachhaltigkeit in Bereichen wie Produktinnovation – beispielsweise mit unserer klimaneutralen Kollektion in Zusammenarbeit mit ASOS und dem Einsatz nachhaltigerer Materialien, wie Better Cotton und Polyester mit bluesign®-Zertifizierung.

Um sicherzustellen, dass unsere Prioritäten an den globalen Zielen ausgerichtet sind, haben wir 2015 unsere Nachhaltigkeitsziele 10FOR20 aufgestellt und jedes unserer Ziele, die wir uns bis 2020 gesetzt haben, an das entsprechende Ziel für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen gekoppelt. Mit dieser Nachhaltigkeitsstrategie haben wir seitdem Initiativen entlang unserer Beschaffungskette entwickelt und umgesetzt – in den Regionen, in denen PUMA tätig ist und in denen unsere Produkte hergestellt werden. Beispielsweise schaffen wir mit unseren preisgekrönten Lieferantenfinanzierungsprogrammen Anreize für ökologisch und sozial verantwortungsbewusstes Handeln durch bessere Finanzierungsangebote für Lieferanten mit den höchsten Bewertungen. Zudem haben wir die Abwasserrichtlinien der Zero Discharge of Hazardous

Chemicals Foundation (ZDHC) bei unseren größten Fabriken eingeführt, die nasschemische Fertigungsverfahren anwenden.

Mit dem Blick fest auf 2020 und darüber hinaus gerichtet, werden wir die Zusammenarbeit mit unseren Branchenpartnern fortführen und branchenweite Initiativen vorantreiben, die uns helfen können, eine nachhaltigere Zukunft für die nächste Generation von Sportlern, Kunden und aller Menschen einzuläuten.

Ihr **Michael Bennett**  
Global Director SourceCo

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Die Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) definieren die globalen Entwicklungsprioritäten bis zum Jahr 2030 und sehen vor, die Bemühungen von Unternehmen, Regierungen und der Zivilgesellschaft auf ein definiertes Ziel zu bündeln. Die 10FOR20-Strategie von PUMA unterstützt die Umsetzung der SDGs in den Regionen, in denen PUMA tätig ist und in denen PUMA-Produkte hergestellt werden. In diesem Kapitel zur Nachhaltigkeit beleuchten wir, welche SDG(s) wir mit unseren Nachhaltigkeitszielen unterstützen.



# HÖHERE ZIELE

## INTERVIEW MIT STEFAN SEIDEL, HEAD OF CORPORATE SUSTAINABILITY



Stefan Seidel

### WELCHE MASSNAHMEN ERGREIFT PUMA IN SACHEN NACHHALTIGKEIT?

PUMAs Nachhaltigkeitsfokus ist eindeutig: Wir wollen sowohl auf sozialer Ebene als auch beim Umweltschutz positive Veränderungen herbeiführen. Das erreichen wir, indem wir uns auch mit den tieferen Ebenen unserer Beschaffungskette und mit sämtlichen, unsere Standorte betreffenden Aspekten, beschäftigen und unsere Partnerschaften mit Branchengruppen und Nachhaltigkeitsorganisationen ausbauen. Aus unserer Sicht ist der Einsatz für die Zukunft unseres Planeten und

für die Menschen nicht nur eine gesellschaftliche Verpflichtung, sondern auch geschäftsfördernd.

### WELCHEN WEG HAT PUMA ZUR ERREICHUNG VON MEHR NACHHALTIGKEIT EINGESCHLAGEN?

Vor mehr als 20 Jahren haben wir unseren ersten Verhaltenskodex aufgestellt und Social Compliance Prozesse eingeführt. Das waren wichtige Schritte, denn sie dienten uns 1999 als Grundlage für unser Nachhaltigkeitsprogramm. Kurz darauf haben wir uns als Vorreiter im Bereich der Nachhaltigkeit einen Namen gemacht und konnten dadurch eigene Erwartungen auf dem Gebiet formulieren, anstatt nur auf die Vorgaben anderer zu reagieren. Zwei Beispiele: Wir haben als erstes Großunternehmen den Umweltauswirkungen unserer Standorte einen monetären Wert zugeordnet und uns als erstes Unternehmen der Modebranche zu der Eliminierung gefährlicher Chemikalien aus unserer Beschaffungskette bekannt.

### WELCHE ERFOLGE KONNTE PUMA 2018 ERREICHEN?

Nach der Abspaltung von Kering im vergangenen Jahr wurden wir wieder in den Nachhaltigkeitsindex FTSE4Good aufgenommen und konnten gleichzeitig unsere Prime-Bewertung von Oekom beibehalten. Heute ist PUMA ein eigenständig notiertes Unternehmen – eine gute Gelegenheit, unsere Anstrengungen im Bereich Nachhaltigkeit auf das nächste Level zu heben. Dies wird sich 2019 sowohl in unserer Arbeit als auch in der Entwicklung unserer Vision und Strategie für 2030 zeigen.

Außerdem sind wir stolz auf die zahlreichen Partnerschaften, die wir im vergangenen Jahr initiiert bzw. ausgebaut haben, darunter die Fashion Charter on Climate Action, die auf dem UN-Klimagipfel in Polen verabschiedet wurde. Die

grundlegenden Fortschritte, die wir basierend auf dieser Verpflichtung in Zusammenarbeit mit unseren Branchenpartnern anstreben, werden viel weiter reichen, als dies eine Marke alleine schaffen könnte.

### WORAUF FREUEN SIE SICH 2019 UND DARÜBER HINAUS AM MEISTEN?

Wir freuen uns darauf, den erzielten Fortschritt mit unseren 10FOR20 Zielen und deren Beitrag zu unserem Geschäftserfolg weiter auszubauen. Wir werden unsere Ziele im Blick behalten, aber auch neue Themen andeuten: Dank unserer aktualisierten Wesentlichkeitsanalyse konnten wir nachhaltigere Produkte, Kunststoffe, Kreislaufwirtschaft (Circularity) und existenzsichernde Löhne als zusätzliche Schwerpunkte identifizieren, die in unserer Nachhaltigkeitsstrategie für die Zeit nach 2020 Niederschlag finden werden.

# BEDEUTENDE ENTWICK- LUNGEN UND ERGEBNISSE

Dieser Bericht enthält eine Zusammenfassung des Fortschritts, den wir im Kalenderjahr 2018 bei der Erreichung unserer Nachhaltigkeitsziele 10FOR20 erzielt haben. Zudem werden die Bereiche hervorgehoben, an denen wir noch arbeiten müssen.

In Erwartung einer wachsenden Verbrauchernachfrage nach nachhaltiger gestalteten und produzierten PUMA-Produkten haben wir uns auf die Verbesserung der Forschung und Innovation in diesem Bereich konzentriert. Nach langjähriger Mitarbeit an Initiativen zur Optimierung der Performance unserer globalen Beschaffungskette freuen wir uns, dass viele davon heute branchenweit ausgebaut wurden, so zum Beispiel Instrumente der Zero Discharge of Hazardous Chemicals Foundation und des Social and Labor Convergence Program. Als Beleg für unsere Verpflichtung zu mehr Transparenz haben wir zudem Listen unserer wichtigsten Lieferanten der Ebene 1 und 2 auf unserer [Website](#) veröffentlicht.

### FORTSCHRITT BEI UNSEREN 10FOR20-ZIELEN

Wir haben über die Hälfte des Weges der Erreichung unserer Nachhaltigkeitszielen 10FOR20 zurückgelegt. 2018 war daher eine gute Gelegenheit für die kritische Prüfung des erzielten Fortschritts: Bei **acht unserer zehn 10FOR20-Ziele** sind wir auf Kurs. In der nachfolgenden Tabelle sind unsere Ziele und die erreichten Ergebnisse im Detail aufgeführt:

Einführung

Unternehmensüberblick  
Nachhaltigkeit

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



## T.1 10FOR20-Ziele-Fortschritt

Ziel	Vergleichsjahr 2015	Erfolge 2018	Geplante Tätigkeiten 2019	Ziele 2020	Status
<b>01</b> Stakeholder Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banzer Gespräche</li> <li>Regionale Runde Tische mit Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regionale Runde Tische mit Lieferanten</li> <li>Wesentlichkeitsanalyse unter Einbeziehung interner und externer Stakeholder aktualisiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globale Stakeholder-Meetings abwechselnd in Europa und in Asien</li> <li>Fortsetzung der Runden Tische in allen wichtigsten Beschaffungsmärkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stakeholder-Dialog. Berichterstattung. Verbraucherinformation</li> </ul>	Auf Kurs 
<b>02</b> Menschenrechte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menschenrechts-Screening durchgeführt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19.000 Stunden ehrenamtliche Arbeit geleistet</li> <li>Nachverfolgung des Human Rights Assessments (Menschenrechtsanalysen) der letzten Jahre</li> <li>Erstes Warehouse Assessment (Lageranalyse) durchgeführt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenführung der Ziele in den Bereichen Menschenrechte und Social Compliance</li> <li>Fortführung der ehrenamtlichen Arbeit in den Gemeinden, in denen PUMA aktiv ist, und Unterstützung von Soccer Aid</li> <li>Ausweitung der Warehouse Assessments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verankerung von Menschenrechten an unseren Standorten und bei Lieferanten</li> <li>Herbeiführen positiver Veränderungen in den Gemeinden, in denen PUMA präsent ist</li> </ul>	Auf Kurs 
<b>03</b> Social Compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmäßige Audits bei allen Lieferanten der Ebene 1 durchgeführt</li> <li>Beschwerden von Mitarbeitern angenommen und bearbeitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einführung des SLCP (gemeinsames branchenübergreifendes Analyseinstrument) in China gestartet</li> <li>39% gemeinsame Audits durchgeführt</li> <li>Audits bei allen großen Teile- und Materialzulieferern durchgeführt</li> <li>Anzahl der nicht nicht gelösten Null-Toleranz-Fälle zum Jahresende: 0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine offenen Null-Toleranz-Themen zum Jahresende</li> <li>Erweiterung des SLCP auf mindestens zwei weitere Länder</li> <li>Steigerung der gemeinsamen Audits auf 50% mit anderen Brands oder Organisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einhaltung der Branchenstandards / ILO-Kernarbeitsnormen durch alle Kernlieferanten, einschließlich Lieferanten von Endprodukten, Teilen und Materialien</li> </ul>	Auf Kurs 
<b>04</b> Climate Change	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung von Science Based Targets (SBTs) angekündigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brancheninterne Arbeitsgruppe zum Klimawandel unter dem Dach der Klimarahmenkonvention (UNFCCC) gegründet</li> <li>Climate Charter (Klima-Charta) entwickelt und auf dem COP 24 veröffentlicht</li> <li>Zwischenziel von 3% Reduzierung erreicht</li> <li>PUMA (Stufe 1 und 2) relativ zum Umsatz: -6,2%</li> <li>Lieferanten (Stufe 3): -5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gründung von Arbeitsgruppen unter der Climate Charter, einschließlich Arbeit an branchenspezifischen SBTs</li> <li>Fortführung der Energieeffizienzprogramme bei Lieferanten</li> <li>Beginn eines Projekts zur Reduzierung luftfrachtbezogener Emissionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzeptionierung und Umsetzung der Emissionsreduzierung gemäß SBTs</li> </ul>	SBT – nicht auf Kurs  3% relative Reduzierung: auf Kurs 

Einführung

Unternehmensüberblick  
Nachhaltigkeit

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



Ziel	Vergleichsjahr 2015	Erfolge 2018	Geplante Tätigkeiten 2019	Ziele 2020	Status
<b>05</b> Chemikalien	 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstverpflichtung zur Eliminierung gefährlicher Chemikalien (Zero Discharge of Hazardous Chemicals, ZDHC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausstieg aus PFC-haltigen Chemikalien</li> <li>Fehlerrate bei RSL-Tests: weiterhin unter 3%</li> <li>VOC-Index bei Schuhen: 17,7 g / Paar (Ziel: 20 g / Paar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlerrate bei RSL-Tests unter 3% halten</li> <li>Start des ZDHC Chemicals Gateway für die MRSL-Chemikalienkontrolle bei Lieferanten</li> <li>Reduzierung der Verwendung von VOC auf 16 g / Paar Schuhe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminierung gefährlicher Chemikalien aus unserer Beschaffungskette</li> </ul> Auf Kurs
<b>06</b> Wasser und Luft		<ul style="list-style-type: none"> <li>Abwassertests durchgeführt und Ergebnisse veröffentlicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrolle der Einhaltung der ZDHC-Abwasserrichtlinie bei 58 Lieferanten, die nasschemische Fertigungsverfahren anwenden</li> <li>Einhaltung durch 71% (Chemikalien) bzw. 52% (konventionelle Parameter) der Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung der Einhaltung der ZDHC-Abwasserrichtlinie auf 90% (Chemikalien) bzw. 70% (konventionelle Parameter)</li> <li>Mitarbeit an der Fertigstellung der ZDHC-Richtlinie für Luftemissionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzung brancheninterner Good Practices zu Abwasserbehandlung und Luftemissionen durch 90% von PUMAs Kernlieferanten</li> </ul> Wasser und Luft: nicht auf Kurs, weitere Aktivitäten erforderlich
<b>07</b> Materialien	 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zertifizierung durch bluesign® (Polyester), die Leather Working Group (Leder) und FSC® (Papier &amp; Kartonagen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Textilien: Baumwolle - BCI: 50% Polyester - bluesign®: 66%</li> <li>Schuhe: Leder - LWG: &gt;99%</li> <li>Accessoires: Polyester - bluesign®: 46%</li> <li>Papier und Kartonagen FSC®: 92%* *Beschaffungskette und eigene Standorte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Textilien: Baumwolle - BCI: 75% Polyester - bluesign®/Oeko-Tex®: 75%</li> <li>Schuhe: Leder - LWG: 90%</li> <li>Accessoires: bluesign®/Oeko-Tex®: 75%</li> <li>Papier und Kartonagen FSC®: 90%</li> <li>Neue Ziele: Verantwortliche Daunen-Federn (RDS): 90% Better PU: Ziel in Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwendung von nachhaltigeren Materialien:</li> <li>BCI: 90%</li> <li>bluesign®: 90%</li> <li>LWG: 90%</li> <li>FSC®: 90%</li> <li>RDS: 90%</li> <li>Better PU: Ziel in Entwicklung</li> </ul> Auf Kurs
<b>08</b> Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung	 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kering EP&amp;L (inklusive PUMA-Kennzahlen) veröffentlicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PUMAs EP&amp;L für 2017 veröffentlicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung der EP&amp;L unabhängig von Kering</li> <li>Reduzierung der EP&amp;L-Werte pro Umsatzeinheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortführung der jährlichen Ausweisung der Umweltkennzahlen</li> <li>Erhebliche Reduzierung von PUMAs EP&amp;L-Werten</li> </ul> Auf Kurs
<b>09</b> Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz als Teil der Compliance-Audits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tödliche Unfälle PUMA: 0 Lieferanten: 0</li> <li>Verletzungsrate PUMA: 0,8 Kernlieferanten der Ebene 1: 0,6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine tödlichen Unfälle</li> <li>Durchschnittliche Verletzungsrate an PUMA-Standorten: unter 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine tödlichen Unfälle</li> <li>Senkung der Verletzungsrate unterhalb des Branchendurchschnitts</li> <li>Erhebliche Reduzierung der Verletzungsrate</li> </ul> Auf Kurs
<b>10</b> Governance	 	<ul style="list-style-type: none"> <li>PUMAs Ethikkodex-Training mit geringer Teilnehmerquote</li> <li>Teilnehmerquote Ethiktraining: 60%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teilnehmerquote Ethiktraining: 99% (Mitarbeiter mit E-Mail-Konto)</li> <li>Antikorruptionstraining bei 93% der Kernlieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Halten der Teilnehmerquote (PUMA-Mitarbeiter mit E-Mail-Konto) bei über 90%</li> <li>Durchführen von Antikorruptionstraining auch bei Nicht-Kernlieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzung und Erhaltung eines modernen Compliance-Systems</li> </ul> On Track

Einführung

Nachhaltigkeit  
Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen



## HIGHLIGHTS 2018:

### Unmittelbare Ergebnisse

- Mit Unterstützung unserer Materialzulieferer haben wir unsere für 2020 gesteckten Ziele für Baumwolle, Polyester, Leder und Kartonagen bereits Ende 2018 – also zwei Jahre vor Plan – erreicht.
- Unsere Klärungsquote für Mitarbeiterbeschwerden liegt bei 100% und damit auch über Plan – der Beleg für den Einsatz unserer Lieferanten für bessere Arbeitsumgebungen durch Annahme und Lösung der Anliegen ihrer Mitarbeiter.
- Unsere Lieferanten in China haben die Abdeckung ihrer Mitarbeiter durch Sozialversicherung ausgebaut. Wir werden diesen Punkt weiter verfolgen, um den Anteil weiter zu erhöhen.
- In Kooperation mit der International Finance Corporation der Weltbank und unseren Hauptlieferanten in Bangladesch haben wir das Programm Partnership for Cleaner Textile in Bangladesch gestartet, dessen Fokus auf Energieeffizienz und erneuerbaren Energien liegt. Die Teilnehmer erhalten Optionen zur Reduzierung von Umweltverschmutzung und Betriebskosten.

### Verbesserung von Messinstrumenten und -reichweite

- Wir haben die Abwasserrichtlinie der Zero Discharge of Hazardous Chemicals Foundation bei 58 unserer Fabriken mit nasschemischen Fertigungsverfahren entlang unserer Beschaffungskette eingeführt. So können wir die Abwasserqualität vor Ort effektiver überwachen und steigern.
- Wir haben das neue HIGG Index Umwelt-Modul der Sustainable Apparel Coalition bei 188 Herstellern ausgerollt und somit die genaue Messung und Bewertung ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten ermöglicht.
- Das Analyseinstrument des Social and Labor Convergence Program steht nun in China zur Verfügung. Anstelle unseres eigenen Audit-Instruments fördern wir dadurch die Durchführung gemeinsamer Audits, die 2018 39% aller Audits ausmachten.

## VERBLEIBENDE HERAUSFORDERUNGEN

Zu PUMAs Zielen gehört unter anderem die Veröffentlichung von CO<sub>2</sub>-Emissionszielen basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen (Science Based Targets, SBTs). Zu deren Erreichung muss die CO<sub>2</sub>-Reduzierung den Bestimmungen des Übereinkommens von Paris unter der Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen entsprechen. Während wir unsere Emissionen relativ zum Umsatz kontinuierlich senken, hat die rasante Geschäftsentwicklung der letzten Jahre eine absolute Reduzierung als einzelnes Unternehmen erschwert. Daher haben wir 2018 mit Branchenpartnern und UN Climate ein branchenweites Klimaprogramm erarbeitet. Daraus entstand die Fashion Charter for Climate Action, die wir im Dezember mit 42 anderen Unterzeichnern veröffentlicht haben. Eine der Arbeitsgruppen, die im Rahmen der Umsetzung dieses Abkommens eingesetzt wurde, wurde mit der Erarbeitung eines branchenweiten Konzepts für die Dekarbonisierung beauftragt. Dieses erleichtert PUMA die Veröffentlichung – und Erreichung – unserer eigenen SBTs.

Von unserem Ziel, 90% Übereinstimmung mit brancheninternen Good Practices im Bereich der Abwasserbehandlung umzusetzen, stehen wir derzeit bei 71% für Chemikalien und bei 52% für konventionelle Abwasserparameter; hier müssen wir unsere Anstrengungen eindeutig ausweiten. In Bezug auf die Luftqualität warten wir aktuell noch auf die Verabschiedung einer Norm für die gesamte Branche, die die Zero Discharge of Hazardous Chemical Foundation für 2019 angekündigt hat.

## NACHHALTIGERE PRODUKTE

Da wir unseren Blick immer auf unsere Kunden richten, haben wir der gestiegenen Nachfrage nach nachhaltigeren Produkten Rechnung getragen und 2018 in Kooperation mit ASOS eine klimaneutrale Textilkollektion auf den Markt gebracht. In der Produktkategorie Schuhe wurde PUMA mit dem PETA Vegan Fashion Award ausgezeichnet. Im Branchenvergleich haben wir überdurchschnittliche Bewertungen in diversen unabhängigen Rankings erhalten: Carbon Disclosure Program, Fashion Revolution, Corporate Information Transparency Index, Know the Chain, um nur einige zu nennen.

## MEHR TRANSPARENZ

Weil wir um die Bedeutung von Transparenz entlang unserer Beschaffungskette wissen, veröffentlichen wir eine Liste unserer **Kernlieferanten** für Teile und Materialien (Ebene 2) und unserer Kernlieferanten (Ebene 1).

Einführung

Unternehmensüberblick  
Nachhaltigkeit

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



# AUSGEWÄHLTE BEREICHE AUS PUMAS NACHHALTIG- KEITSAKTIVITÄTEN 2018

Der Nachhaltigkeitsbereich unseres Geschäftsberichts 2018 enthält eine Zusammenfassung der Themen, denen interne und externe Stakeholder im Rahmen der letzten Wesentlichkeitsanalyse am meisten Bedeutung beigemessen haben.



## MENSCHENRECHTE UND SOCIAL COMPLIANCE

Wir bei PUMA definieren uns nicht nur über die Produkte, die wir entwickeln, sondern auch über unseren Einsatz für bessere Lebensbedingungen. Dies gilt für unsere Kunden ebenso wie für unsere Mitarbeiter und die Gemeinden, in denen sie leben. Wir stellen sicher, dass unsere Produkte in Firmen hergestellt werden, in denen die Menschenrechte respektiert werden. Unser globales Nachhaltigkeitsteam (in neun Ländern auf drei Kontinenten) arbeitet täglich mit unseren Produktionspartnern zusammen, um Arbeitsbedingungen zu verbessern, Mitarbeitern eine faire Behandlung zukommen zu lassen und zu bestätigen, dass die Bedingungen in den Fabriken den Sicherheitsstandards entsprechen.

Unsere Aktivitäten und Pläne zur Verbesserung durch unsere Projekte zum Kompetenzaufbau, unser Audit-System, die Mitarbeiter-Hotline sowie die Messung sozialer Kennzahlen bei unseren Lieferanten sind nachfolgend beschrieben.

### Kompetenzaufbau

Die Grundlage für unsere Initiativen zum Kompetenzaufbau liegt in unseren Bemühungen, unsere Beschaffungsprozesse an den Grundsätzen nachhaltiger Entwicklung auszurichten. PUMAs Arbeit mit Lieferanten an Initiativen zum Kompetenzaufbau ist darauf ausgelegt, Widerstandsfähigkeit und wirtschaftliche Unabhängigkeit in diesen Bereichen zu erlangen. 2018 haben wir unter anderem unsere Partnerschaft mit dem Better Work Program der International Labor Organization (ILO) in Bangladesch ausgeweitet und mehr als 1.000 Arbeiter zum Thema Stärkung von Frauen am Arbeitsplatz geschult. Bei unseren jährlichen Runden Tischen mit Lieferanten erhielten 315 PUMA-Lieferanten Schulungen zur Vermeidung von Zwangsarbeit, die gemeinsam mit der Internationalen Organisation für Migration bzw. anderen Expertenorganisationen durchgeführt wurden. Dabei ging es um den Zusammenhang zwischen den Vermittlungshonoraren, die Arbeitsmigranten in Mauritius,

Taiwan und anderen Ländern zahlen, und der Problematik der potenziellen Zwangsarbeit. Das Risiko der Zwangsarbeit ist für keine Gruppe entlang der Beschaffungskette so groß wie für Wanderarbeiter.

PUMA hat sich zur Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen, den Core Labor Conventions der ILO und den zehn Prinzipien des UN Global Compact verpflichtet. Diese Verpflichtung ist seit 1993 fester Bestandteil unseres **Verhaltenskodex** und seit 2005 auch in unserem **Ethikkodex** verankert. Auch in Zukunft werden wir durch diese Verpflichtung die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Arbeiter verbessern.

### Audits

Sozialaudits sind und bleiben ein wichtiges Element der Prüfung der Einhaltung der Menschenrechte, denn sie zeigen das Verbesserungspotenzial entlang unserer Beschaffungskette auf. Auch 2018 haben wir unsere Partnerschaft mit der Fair Labor Association, dem Better Work Program der International Labor Organization und der International Finance Corporation fortgeführt und die Einführung des Social and Labor Convergence Program (SLCP) in China unterstützt. Wir haben mit diversen regionalen Organisationen kooperiert, um sicherzustellen, dass unsere Lieferanten die weltweit gültigen Menschenrechte und Arbeitsnormen einhalten. Da Doppelaudits durch mehrere Unternehmen nicht nur einen enormen Verwaltungsaufwand für den einzelnen Lieferanten, sondern auch ineffiziente Ressourcenauslastung bedeuten, haben wir unsere gemeinsamen Anstrengungen in diesem Bereich nochmals verstärkt und den Anteil der mit anderen Unternehmen gemeinsam durchgeführten Audits von 27% auf 39% der PUMA-Lieferanten erhöht. Die Akteure in unserer Wertschöpfungskette profitieren zweifach: durch Reduzierung ihrer Kosten und Ressourcen und durch Maximierung der Kontrolleffizienz entlang der Beschaffungskette unserer Branche.

Im Rahmen von PUMAs Sozialaudits werden die Bedingungen der Arbeiter in den Bereichen Versammlungsfreiheit, Gesundheit, Sicherheit, angemessene Löhne, faire Behandlung und Arbeitszeiten geprüft. 2018 konnten unsere aktiven Produktionspartner der Ebene 1 erneut zu nahezu 100% geprüft werden. Wir haben. Wir haben auch unsere Kernlieferanten der Ebene 2 auditert und erstmals ein Audit in einem PUMA-Lager durchgeführt.

Insgesamt haben 94% unserer Ebene-1-Kernlieferanten die 473 durchgeführten Audits bestanden, ein Anstieg um 2% gegenüber dem Vorjahr und ein weiterer Schritt in die richtige Richtung. Von den auditierten Fabriken haben 6% unseren Vorgaben nicht entsprochen. Davon haben bei aktiven PUMA Lieferanten nach der Umsetzung von gemeinsamen Korrekturplänen 47% ein erneutes Audit bestanden. Den elf aktiven Fabriken, die ihre Standards nicht dauerhaft angehoben haben, haben wir die weitere Zusammenarbeit verweigert. Bewerber, die das erste Audit nicht bestanden haben, wurden nicht in unseren Lieferantenstamm aufgenommen.



2019 beabsichtigen wir, den Anteil der Kernlieferanten mit bestandenen Audits auf Ebene 1 und 2 auf 95% zu erhöhen.

## T.2 AUDITERGEBNISSE 2015 BIS 2018

Lieferantenebene Ratings	2018		2017		2016		2015	
	Ebene 1	Ebene 2						
A (bestanden)	82	15	87	13	58	12	36	1
B+ (bestanden)	148	29	122	27	166	26	156	16
B- (bestanden)	128	42	118	34	87	32	75	12
C (nicht bestanden)	17	7	18	3	28	12	25	2
D (nicht bestanden)	5	0	9	1	5	2	9	
<b>Gesamt</b>	<b>380</b>	<b>93</b>	<b>354</b>	<b>78</b>	<b>344</b>	<b>84</b>	<b>301</b>	<b>31</b>
Prozent der bestandenen Audits (in %)	94	92	92	95	90	83	89	94

### Feedback von Mitarbeitern unserer Lieferanten

Bedürfnisse und Anliegen frei äußern zu können gehört zu den Grundsätzen der Menschenrechte. Als einer der Marktführer legen wir großen Wert darauf, fair zu spielen und den Mitarbeitern unserer Hersteller Wege an die Hand zu geben, für sich selber zu sprechen und gehört zu werden.

2008 haben wir Worker Voice entwickelt, ein System, über das die Mitarbeiter unserer Lieferanten Beschwerden in vertraulichem Rahmen vorbringen und Dritte sich zu PUMAs Aktivitäten äußern können. Worker Voice soll uns helfen, zu erkennen, ob sich unsere Nachhaltigkeitsinitiativen positiv auf die Belegschaft auswirken, und Bereiche mit Verbesserungspotenzial wirksam zu identifizieren. Wir reagieren direkt auf alle Beschwerden, die uns über Worker Voice erreichen, und leiten sie zudem unter Wahrung der Vertraulichkeit an die Geschäftsleitung des jeweiligen Lieferanten weiter, damit gemeinsame Maßnahmen ergriffen und geeignete, ganzheitliche Lösungen gefunden werden können.

Wir freuen uns, dazu beigetragen zu haben, dass unseren Mitarbeitern eine Plattform zur Verfügung steht, über die sie Beschwerden vorbringen und Bedürfnisse äußern können in dem Wissen, dass diese ernst genommen werden. Wir haben Worker Voice erweitert und über eine App zusätzlich mehr als 4.000 Mitarbeitern bei neun Kernlieferanten in China zugänglich gemacht, die an einer Umfrage zum Wohlbefinden teilgenommen hatten. Insgesamt haben

44 Mitarbeiter in acht Ländern PUMAs Feedbacksystem genutzt – 2017 waren es noch 74. Unser Team konnte alle Beschwerden klären und erhöhte die Klärungsrate damit um 5% gegenüber dem Vorjahr. Zudem erreichten uns drei Beschwerden von externen Organisationen bezüglich PUMAs Produktionspartnern; 2017 lag die Zahl bei zehn. Bei zwei Beschwerden ging es um das Vereinigungsfreiheit, bei der dritten um faire Löhne. Zwei konnten geklärt werden, bei einer warten wir noch auf das Urteil der örtlichen Arbeitsgerichte.

Für 2019 haben wir uns vorgenommen, die Klärungsrate für Mitarbeiterbeschwerden durchweg über 90% zu halten und alle Beschwerden Dritter zu klären.

## T.3 MITARBEITERBESCHWERDEN UND KLÄRUNGSRATE 2015 BIS 2018

Mitarbeiterbeschwerden	2018	2017	2016	2015
Anzahl eingegangener Beschwerden	55	81	72	150
Anzahl bestätigter Beschwerden	44	74	k.A.	k.A.
Anzahl geklärter Beschwerden	44	70	70	148
Anzahl nicht geklärter Beschwerden	0	4	2	2
<b>Klärungsrate (in %)</b>	<b>100</b>	95	97	99

### Sozialkennzahlen

Anhand der Sozialkennzahlen (Social Key Performance Indicators, S-KPIs) messen und berichten wir über wichtige Aspekte unseres Geschäfts, die sich auf die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, faire Löhne, Diversität und Inklusion unserer Mitarbeiter auswirken. Zu diesen S-KPIs zählen folgende:

1. durchschnittliche Anzahl an Arbeitsunfällen pro 100 Vollzeitmitarbeiter (FTE)
2. Mitarbeitervergütung durch unsere Produktionspartner im Vergleich zum jeweiligen Mindestlohn
3. Anteil von Frauen an der Gesamtbelegschaft
4. durchschnittliche Anzahl an Überstunden pro Woche
5. Abdeckung durch Sozialversicherung



6. Anteil der Mitarbeiter mit befristeten bzw. unbefristeten Arbeitsverträgen

7. Anteil der Mitarbeiter, die unter einen Tarifvertrag fallen

Wie in Tabelle 4 zu erkennen ist, sind 95% der Arbeiter unserer Kernlieferanten durch Sozialversicherung abgedeckt. Des Weiteren haben 68% einen unbefristeten Arbeitsvertrag, ein Anstieg von 4% gegenüber 2017. Im vergangenen Jahr konnten wir Verbesserungen im Bereich Überstunden (knapp eine Stunde weniger pro Woche) und beim Anteil der Mitarbeiter, die unter einen Tarifvertrag fallen (+5%), feststellen. Diese Entwicklungen haben direkte Folgen auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter – ein immer größerer Anteil hat Zugang zu Hilfe, falls Hilfe benötigt wird.

Anstatt der Ausweisung der Zahlung existenzsichernder Löhne (Living Wages), zeigt Tabelle 4, dass unsere Kernlieferanten 21% über dem jeweiligen gesetzlichen Mindestlohn zahlen – inklusive Überstunden sowie Boni liegt der Gesamtanteil bei 84%.

Wir arbeiten weiter daran, den Anteil an unbefristeten Arbeitsverträgen und Sozialversicherungsabdeckung zu steigern und wollen die durchschnittliche Gehaltsstruktur weit über dem geltenden Mindestlohn halten. Zudem setzen wir uns weiterhin für die Wahrung des Rechts auf Versammlungsfreiheit und für Tarifverträge ein.

#### T.4 SOZIALKENNZAHLEN VON PUMA-KERNLIEFERANTEN DER EBENE 1\*

S-KPI	LATEIN-AMERIKA		SÜDASIEN			OST- UND SÜDOSTASIEN				EMEA	DURCH-SCHNITT 2018	Durchschnitt 2017	Durchschnitt 2016
	El Salvador	Mexiko	Bangladesch	Indien	Pakistan	China	Kambodscha	Indonesien	Vietnam	Türkei			
Bruttogehaltszahlungen über dem Mindestlohn ohne Überstunden und Boni (in %)	6,9	63,7	38,0	15,0	29,5	7,1	5,2	1,2	40,2	2,1	20,9	26,1	22,1
Bruttogehaltszahlungen über dem Mindestlohn inklusive Überstunden und Boni (in %)	16,8	246,4	110,0	22,5	38,0	184,9	57,4	37,3	102,7	20,6	83,7	86,7	69,1
Anteil der Arbeiter mit Sozialversicherung (in %)	99,8	100	100	93,5	100	65,6	100	99,7	94,6	100	95,3	95,7	95,9
Überstunden pro Woche	0,4	7,4	9,6	0,0	0,2	18,2	6,9	7,2	6,8	4,3	6,1	6,8	6,6
Anteil der Arbeiter, die unter einen Tarifvertrag fallen (in %)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	86,7	47,7	33,3	98,8	0,0	26,7	21,5	35,7
Frauenanteil (in %)	71,5	48,2	41,4	22,0	3,6	57,8	85,5	89,8	80,1	60,5	56,0	59,3	64,2
Anteil unbefristeter Arbeitsverträge (in %)	100	8,3	100	100	100	21,5	15,2	84,3	51,2	100	68,0	63,6	k.A.
Jährliche Fluktuationsrate (in %)	17,6	63,3	30,3	10,6	47,5	79,7	31,3	16,9	30,9	40,0	36,8	40,3	k.A.
Verletzungsrate	0,8	0,2	0,3	0,0	0,0	0,5	3,2	0,3	0,3	0,0	0,6	0,4	k.A.

\* Daten von 50 PUMA-Kernlieferanten (74% des Produktionsvolumens 2018)

\*\* Berichtszeitraum: November 2017 bis Oktober 2018



### REDUZIERUNG UNSERER UMWELTAUSWIRKUNGEN

Wir treffen bewusste unternehmerische Entscheidungen über das Was und das Wie unserer Produktion, weil wir den Menschen einen Planeten bieten möchten, auf dem sie Sport treiben können. Der Klimawandel bedroht die Unversehrtheit und Verfügbarkeit der natürlichen Ressourcen, die wir heute nutzen, und damit unser langfristiges Wohlergehen. Unsere Kunden können ihren sportlichen Ambitionen nur nachgehen, wenn Luft und Wasser sauber sind und sie ein Spielfeld haben, auf dem sie antreten können. Laut Aussage des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) birgt der Klimawandel auch dann noch enorme Risiken für Inselstaaten und Küstenregionen und für die Gesundheit von uns Menschen und der marinen Ökosysteme, wenn die globale Erwärmung auf unter zwei Grad Celsius begrenzt wird, wie im Übereinkommen von Paris festgehalten. Die Länder, die am stärksten davon betroffen sein werden, gehören höchstwahrscheinlich auch zu den weltweit anfälligsten Regionen.

Wir haben uns verpflichtet, unseren Beitrag zu einer gesunden Umwelt zu leisten, in der alle Menschen gut leben können. Nachfolgend finden Sie eine Zusammenfassung unserer laufenden Aktivitäten und Pläne in Bezug auf den Klimawandel, den Einsatz von Materialien und Nachhaltigkeit im Produktdesign, bei Verpackungen, beim Wasserverbrauch und beim Chemikalienmanagement entlang unserer Beschaffungskette.

Schwerpunkt der PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie ist die Reduzierung unserer eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen durch:

- die Nutzung energieeffizienter Fahrzeuge, Gebäude und Geräte,
- den Direkteinkauf von Strom aus erneuerbaren Energien, wo dies möglich ist, und
- den Erwerb von Zertifikaten für erneuerbare Energien, wo ein Direkteinkauf nicht möglich ist.

Des Weiteren wollen wir über diese Initiativen die CO<sub>2</sub>-Emissionen entlang unserer Beschaffungskette senken:

- Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern, die Vorreiter im Kampf gegen den Klimawandel sind,
- Energieeffizienzprogramme für unsere Kernlieferanten,
- Investitionsförderung für die Erzeugung erneuerbarer Energien bei ausgewählten Lieferanten,

- Wechsel von konventionellen zu nachhaltigeren Rohstoffen und
- Zusammenarbeit mit unseren Branchenpartnern an branchenweiten Klimälösungen.

### Umweltkennzahlen

Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie erfassen und veröffentlichen wir Daten zum durchschnittlichen Wasserverbrauch, zu CO<sub>2</sub>-Emissionen und zum Abfall bei der Herstellung der Endprodukte in unseren Hauptkategorien. Diese Umweltkennzahlen (Environmental Key Performance Indicators, E-KPIs) ermöglichen uns die schnelle Auswertung unserer Aktivitäten bei der Herstellung von Endprodukten.

Seit unserem Vergleichsjahr 2015 haben wir deutliche Fortschritte bei allen veröffentlichten Umweltkennzahlen erzielt. Die Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen und des Energie- und Wasserverbrauchs pro produziertem Stück bzw. Paar steht für die positiven Impulse für Energie- und Wasserverbrauch und -effizienz durch unsere Energieeffizienzprogramme und durch die konsequente Berichterstattung der Umweltkennzahlen unserer Kernlieferanten. Einige unserer Zulieferer haben bereits auf erneuerbare Energiequellen, wie Biomasse-Heizkessel oder Photovoltaik-Solaranlagen, umgerüstet.

T.5 ENTWICKLUNG UMWELTKENNZAHLEN VON PUMAS  
KERNLIEFERANTEN DER EBENE 1 (in %)

Umweltkennzahlen	Einheit	Abweichung Schuhe		Abweichung Bekleidung	
		2018 / 2017	2018 / 2015	2018 / 2017	2018 / 2015
Wasser	l / Stück oder Paar	-15	-33	-46	-38
Energie	kWh / Stück oder Paar	-11	-18	-17	-3
CO <sub>2</sub>	kg / Stück oder Paar	-7	-31	-15	-27
Abfall	g / Stück oder Paar	-6	-4	6	-8





**T.6 UMWELTKENNZAHLEN DER SCHUHPRODUKTION  
2015 BIS 2018\***

**GEWICHTUNG**

Umweltkennzahlen	Einheit	2018	2017	2016	2015
Wasser	l / Paar	12,3	14,5	18,4	18,3
Energie	kWh / Paar	1,2	1,4	1,6	1,5
CO <sub>2</sub>	kg / Paar	0,9	1,0	1,1	1,4
Abfall	g / Paar	108,5	115,9	105,2	113,6

- \* Zahlen von allen unserer 21 Kernlieferanten weltweit, die 90% der weltweiten PUMA-Produktion abdecken
- \* Zahlen nur für Kernlieferanten der Ebene 1
- \* umfasst alle Energiearten

**T.7 UMWELTKENNZAHLEN DER TEXTILPRODUKTION  
2015 BIS 2018\***

**GEWICHTUNG**

Umweltkennzahlen	Einheit	2018	2017	2016	2015
Wasser	l / Stück	4,2	7,6	8,0	6,8
Energie	kWh / Stück	0,6	0,7	0,7	0,6
CO <sub>2</sub>	kg / Stück	0,3	0,3	0,4	0,4
Abfall	g / Stück	46,5	44,0	49,3	50,6

- \* Zahlen von 18 unserer 19 Kernlieferanten weltweit, die 74% der weltweiten PUMA-Produktion abdecken
- \* Zahlen nur für Kernlieferanten der Ebene 1
- \* umfasst alle Energiearten

Zudem arbeiten wir auch mit unseren größten Materialzulieferern an der Reduzierung ihrer Umweltauswirkungen und der Verbesserung ihrer Ressourceneffizienz. Die nachstehende Tabelle zeigt die durchschnittlichen Verbrauchswerte für die Textil- und Lederproduktion. Diese Zahlen dienen uns als jährliches Benchmarking für unsere Textilien- und Lederzulieferer. Sie

ermöglichen den Vergleich dieser Fabriken untereinander und eignen sich somit zur Priorisierung derjenigen Lieferanten bei der Auswahl für Effizienzprogramme, die unserer Überzeugung nach die besten Ergebnisse erzielen können.

**T.8 UMWELTKENNZAHLEN STOFFE**

Umweltkennzahlen	Einheit	2018	2017	Abweichung 2018 / 2017 (in %)
Wasser	m <sup>3</sup> / Tonne	122,8	119,3	3
Energie	MWh / Tonne	13,4	13,7	-2
CO <sub>2</sub>	Tonnen CO <sub>2</sub> / Tonne	4,5	4,5	0
Abfall	kg / Tonne	70,6*	299,6	k.A.

- Zahlen von 18 Kernbetrieben in Asien und Europa
- \* Klärschlamm wird in den Umweltkennzahlen für Abfall seit 2018 nicht mehr ausgewiesen.

**T.9 UMWELTKENNZAHLEN LEDER**

Umweltkennzahlen	Einheit	2018	2017	Abweichung 2018 / 2017 (in %)
Wasser	m <sup>3</sup> / m <sup>2</sup>	90,2	91,8	-2
Energie	MWh / m <sup>2</sup>	8,7	9,1	-5
CO <sub>2</sub>	Tonnen CO <sub>2</sub> / m <sup>2</sup>	3,2	3,4	-2
Abfall	kg / m <sup>2</sup>	0,9*	1,6	k.A.

- Zahlen von 6 Kerngerbereien in Asien
- \* Klärschlamm wird in den Umweltkennzahlen für Abfall seit 2018 nicht mehr ausgewiesen.

### Nachhaltigkeit in Produktdesign und -entwicklung

Wir sind der Überzeugung, dass der Einsatz nachhaltigerer Materialien von grundlegender Bedeutung für das Design und die Entwicklung von Produkten ist, die den Veränderungen in der Verbrauchernachfrage Rechnung tragen und den umweltverträglicheren Konsum fördern. Auch 2018 haben wir unsere Teams angehalten, nachhaltigere Produkte zu designen und zu entwickeln. Anhand des PUMA-Nachhaltigkeitsindex (S-Index), unserem Bezugspunkt für nachhaltigere Produkte, bestärken wir unser Produktteam darin, den Anteil nachhaltigerer Materialien in den Kollektionen beträchtlich zu steigern.

2018 arbeiteten wir dazu mit dem britischen Modehändler ASOS und mit SONRA, einem deutschen Produzenten von Schuhen aus nachhaltig gegerbtem Leder, zusammen. Beide Produktlinien stehen für lokale Beschaffung und Produktion zur Verkürzung der Lieferwege (und damit zur Reduzierung von Emissionen aus dem Material- und Warentransport). Im Fall von ASOS wurden die Emissionen aus der Produktionsphase über ein Projekt zu erneuerbaren Energien in der Türkei ausgeglichen; die Produktherstellung konnte dadurch quasi klimaneutral erfolgen.

### Beschaffung und effiziente Nutzung nachhaltiger Produktmaterialien

Die Verbraucher- und Umwelttrends des vergangenen Jahres bestätigen die Wichtigkeit einer verantwortungsvollen Beschaffung und Produktion. Kunden fordern hochwertige Produkte aus Quellen, die ihr Werteverständnis widerspiegeln. PUMA verpflichtet sich zwar schon seit vielen Jahren zu diesen Werten, wir haben unsere Aktivitäten aber noch einmal verstärkt, um einen reibungslosen Wechsel hin zu nachhaltigeren Materialien zu ermöglichen. Obwohl der Ressourceneinsatz und die damit verbundenen, negativen Folgen der Rohstoffproduktion in den Betrieben unserer Partner verankert sind, fordern wir die Mitwirkung an der Reduzierung der Umweltauswirkungen auch von unseren Lieferanten in den unteren Ebenen unserer Beschaffungskette. Durch die Beschaffung besserer Materialien werden umweltschädliche Aktivitäten reduziert bzw. vermieden: hoher Wasserverbrauch, CO<sub>2</sub>-Emissionen, Pestizide in Ökosystemen, Tierquälerei und die Beeinträchtigung der menschlichen Gesundheit.

Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie 10FOR20 haben wir Volumenziele für die Beschaffung nachhaltigerer Materialvarianten für unsere Kernprodukte aufgestellt. Dazu zählen Baumwolle der Better Cotton Initiative und Biobaumwolle ebenso wie Polyester mit Zertifizierung von bluesign® oder Oeko-Tex® und recycelter Polyester. Dank unserer Anstrengungen seit 2015 konnten wir unsere Ziele **zwei Jahre vor Plan** erreichen (unser Ziel für die Beschaffung von nachhaltigem Leder und FSC®-Kartonagen lag bei 90%!) und nach diesem Erfolg unsere Ziele anheben: für die Beschaffung von nachhaltiger Baumwolle und nachhaltigem Polyester um 40 Punkte auf 90% unserer gesamten Beschaffung beider Materialien. Und noch ein weiteres ehrgeiziges Ziel haben



wir uns gesteckt: ein neues globales Volumenziel für Daunenfedern mit Zertifizierung des Responsible Down Standard (90%) und für Polyurethan mit einem geringeren Lösungsmittelanteil (500.000 Stück).

Allein mit den 10.370 Tonnen BCI-zertifizierter Baumwolle, die wir 2018 verarbeitet haben, können je nach Region zwischen 3% und 20% des beim Baumwollanbau anfallenden Wassers eingespart werden. Bei einem durchschnittlichen Wasserverbrauch von 10 m<sup>3</sup> pro Kilo Baumwolle entsprechen 3% bereits 3.1 Millionen m<sup>3</sup> weniger Wasser – ca. 15 Millionen Badewannen.



Einführung

Unternehmensüberblick  
Nachhaltigkeit

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



### T.10 HAUPTMATERIALIEN - ZIELE UND AKTUELLER STAND (2015-2018 in %)

Material	Neuer Zielwert für 2020	Alter Zielwert für 2020	2018	2017	2016	2015
BCI- und / oder Biobaumwolle*	90	50	50	40	19	3
Polyester mit Zertifizierung von bluesign® bzw. Oeko-Tex® und / oder recycelt**	90	50	86 (bluesign® 61)	47	24	15
Leder mit Medaillenbewertung der LWG	90	90	> 99	99	94	99
Papier und Kartonagen mit FSC®-Zertifizierung und / oder recycelt	90	90	92	95	78	85
Daunenfedern mit RDS-Zertifizierung	90	-	-	-	-	-
Better PU (Polyurethan)	500.000 Stück	Pilot	Erstproduktion	Pilot	-	-

\* 2018 haben wir BCI-Baumwolle und Biobaumwolle zusammen gemessen.

\*\* 2018 haben wir Oeko-Tex® und recyceltens Polyester unter bluesign® ausgewiesen.

#### Maximale Ressourcennutzung

Der Begriff „Abfall“ muss innerhalb unserer Branche neu definiert werden. Unsere Strategie für nachhaltigere Produktmaterialien sieht auch die Reduzierung von Abfall in unseren Produktionsprozessen durch mehr Ressourceneffizienz vor. Dadurch verbessern wir den Einsatz von Rohstoffen und mindern die ökologischen Auswirkungen. Wir arbeiten an der Erforschung und Innovation von Methoden, um Stoffe, die früher noch als Abfall galten, wieder für die Herstellung von PUMA-Produkten einzusetzen. So lassen sich beispielsweise Kleinteile, die beim ersten Produktionslauf für Schuhsohlen anfallen, einschmelzen und für Kollektionen, Verpackungen oder Produktteile verwenden. So vermeiden wir Abfall und tragen durch weniger Müll auf Deponien auch zur Reduzierung des klimaschädlichen Methans bei.

Auch 2018 haben wir gemeinsam mit Lieferanten Initiativen zur Verwendung von Abfall in Produktionsprozessen entwickelt. Das beginnt bereits mit Design- und Entwicklungsentscheidungen, zum Beispiel der erneute Fokus auf die Erweiterung der Produktvorgaben unter unserem S-Index um Recyclingstoffe. Wir suchen einfache, praktikable und umweltfreundliche Lösungen für Produktionsprozesse in Bereichen, in denen der Einsatz wiederverwertbarer Materialien nicht zu aufwändig oder zu energieintensiv ist.

#### Nachhaltigere Kunststoffe und Verpackungen

2018 haben wir viel über die Bedrohung der menschlichen Gesundheit sowie der Ökosysteme und ihrer Lebewesen durch die Vermüllung der Meere durch Plastik und Mikroplastik erfahren. Angesichts der potenziellen Folgen von Kunststoffen für die Umwelt zählen wir den verantwortungsvollen Einsatz von Polyester, Polyurethan und Polyethylen zu unseren Prioritäten. Umwelt-NGOs und andere Stakeholder sowie unsere Mitarbeiter und Kunden haben das Thema auf PUMAs Schwerpunkliste gesetzt.

Die nachstehende Aufstellung zeigt unsere Aktivitäten im vergangenen Jahr in Bezug auf Polyester, Polyurethan, Polyethylen, Kartonverpackungen und Etiketten. Sie alle haben zum Ziel, die Auswirkungen des Plastikeinsatzes bei PUMA zum Schutz der Wälder und der Ozeane zu mindern und weniger Abfall zu produzieren. In vielen Fällen konnten wir dabei gleichzeitig die Kosten senken – eine Win-Win-Situation für die Umwelt und unser Geschäft.

Einführung

Unternehmensüberblick  
NachhaltigkeitZusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



**Polyester für PUMA-Produkte:** Von allen Materialien auf Plastikbasis, die für PUMA-Produkte verwendet werden, ist der Anteil von Polyester am höchsten.

- Wir haben unser 2020-Ziel für zertifizierten nachhaltigerem Polyester um 40 Punkte auf 90% erhöht: 2018 haben wir 86% Polyester mit Zertifizierung von bluesign® oder Oeko-Tex® bzw. recycelten Polyester verwendet.
- Für Anfang 2019 plant PUMA die Mitarbeit an einem Forschungsprogramm zu Mikrofasern. Ziel ist die Prüfung neuer Technologien, um positive Veränderungen einleiten zu können. In diesem Bereich haben wir bereits an Konferenzen von Branchenpartnern teilgenommen und verfolgen den Stand der Forschung aufmerksam.

**Polyurethan für PUMA-Produkte:** Polyurethan wird weitreichend für PUMA-Schuhe und -Accessoires verwendet.

- 2018 begannen wir mit der Beschaffung von Polyurethan mit einem geringeren Lösungsmittelanteil, um die Mengen an Dimethylformamid (DMFa) zu reduzieren. DMFa ist ein chemischer Stoff, der breitflächig in der konventionellen Polyurethanverarbeitung eingesetzt wird.

**Polyethylen für Tüten und Verpackung:**

- Alle PUMA-Geschäfte haben das Verbot von Plastiktüten bereits umgesetzt.
- Die Plastiktüten, die in unseren Outlet-Stores ausgegeben werden, müssen ab 2019 aus mindestens 80% Recyclingstoffen bestehen.
- Wir haben zudem die Stärke unserer Polybags (zum Verpacken von PUMA-Textilien und -Accessoires) und damit den Verbrauch von Polyethylen reduziert.
- Wir haben weiter daran geforscht, Polyethylen durch ein nachhaltigeres Material zu ersetzen.

**Schuhverpackungen und Etiketten:**

- PUMA-Schuhkartons, bestehen weiterhin zu 92% aus recyceltem Papier mit Zertifizierung vom Forest Stewardship Council (FSC®).
- Auch unsere Etiketten aus Karton sind komplett FSC®-zertifiziert.

**CO<sub>2</sub>-Emissionen**

Entsprechend dem Übereinkommen von Paris beabsichtigt auch PUMA, zur Eindämmung der globalen Erwärmung weit unter zwei Grad Celsius beizutragen. 2019 werden wir die Entwicklung eines CO<sub>2</sub>-Emissionsziels basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen (Science Based Target, SBT) vorantreiben. Bis dahin haben wir uns ein internes Ziel gesetzt: 3% Reduzierung relativ zum Umsatz. Basierend darauf werden wir unsere zielorientierten Maßnahmen ausbauen. Der erste Schritt ist die Messung unserer CO<sub>2</sub>-Emissionen – ein Schritt, der uns auch bei der Feststellung verbesserungswürdiger Bereiche an unseren eigenen Standorten und bei unseren Partnern entlang der Beschaffungskette hilft.

Im Rahmen der Messung unserer CO<sub>2</sub>-Emissionen erfassen wir auch die Umweltkennzahlen unserer Büros, Geschäfte, Läger und Geschäftsreisen. Innerhalb der Beschaffungskette umfasst die Messung die Emissionen unserer Ebene-1-Lieferanten und unserer Transportpartner. Insgesamt haben wir 2018 eine Reduzierung um 5,3% der Tonnen CO<sub>2</sub> pro Millionen Euro Umsatz gegenüber dem Vorjahr erzielt, das entspricht 3,3 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Millionen Euro Umsatz pro Jahr sowie mehr als 3.000 aus dem Verkehr gezogene Pkw.

Wir konnten die Emissionen relativ zum Umsatz auch in unseren Büros, Geschäften und Lägern reduzieren, zum Beispiel durch die Aufgabe eines alten und weniger wirtschaftlichen Gebäudes unserer Hauptverwaltung. Zudem haben wir, wie oben beschrieben, die Emissionen unserer Ebene-1-Produktzulieferer reduziert (siehe Tabelle 5).

Jedoch haben wir auch einen überproportionalen Anstieg der Luftfracht durch die größeren Mengen an produzierten und versendeten Produkte sowie erheblich mehr Geschäftsreisen verzeichnet. Für 2019 planen wir, den negativen Trend in diesen beiden Bereichen umzukehren.

Einführung

Unternehmensüberblick  
Nachhaltigkeit

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



### T.11 CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN NACH VERURSACHER <sup>(1-7)</sup>

CO <sub>2</sub> -Emissionen (absolute Zahlen)	2018	2017	2016	2015	Abweichung 2018 / 2017 (in %)	Abweichung 2018 / 2015 (in %)
<b>Stufe 1 – direkte CO<sub>2</sub>-Emissionen aus dem Einsatz fossiler Brennstoffe (T)</b>	<b>6.918</b>	7.678	6.854	7.296	-9,9	-5,2
Fuhrpark (T)	4.073	4.134	3.746	4.087	-1,5	-0,4
Heizung (T)	2.845	3.545	3.107	3.209	-19,7	-11,3
<b>Stufe 2 – indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen aus Elektrizität und Fernwärme (T)</b>	<b>43.366</b>	40.029	37.300	35.591	8,3	21,8
Elektrizität (T)	42.145	38.914	36.046	34.445	8,3	22,4
Fernwärme (T)	1.221	1.115	1.254	1.146	9,5	6,6
<b>Stufe 3* – sonstige indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen [T]</b>	<b>222.315</b>	208.525	196.896	192.305	6,6	15,6
Transportmittel Geschäftsreisen (T)	15.582	14.394	12.167	10.191	8,3	52,9
B2B-Warentransport (T)	74.182	64.076	48.484	57.085	15,8	29,9
B2C-Warentransport (T)	5.961	6.994	16.223	6.321	-14,8	-5,7
Produktion Lieferantenebene 1 (T)	126.590	123.061	120.023	118.708	2,9	6,6
<b>GESAMT STUFE 1-3 [T]</b>	<b>272.599</b>	256.232	241.049	235.192	6,4	15,9
PUMAs Jahresumsatz (in € Mio.)	4.648,3	4.135,9	3.626,7	3.387,4		
GESAMT CO <sub>2</sub> -EMISSIONEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ (Tonnen CO <sub>2</sub> pro Million Euro Umsatz pro Jahr)	58,6	62,0	66,5	69,4	-5,3	-15,5

1. Zur Messung von CO<sub>2</sub>-Emissionen nutzt PUMA eigene, auf dem GHG-Protokoll basierende Methoden.
2. Die Konsolidierung erfolgt gemäß dem Betriebssteuerungsansatz, inklusive PUMAs eigener oder von PUMA betriebener Büros, Lager, Geschäfte und Produktionsstätten (Argentinien).
3. Die ausgelagerte Produktion der Ebene 1 wird mit den Emissionen der Stufe 3 (CO<sub>2</sub>-Emissionen aller drei Produktbereiche (Accessoires, Bekleidung und Schuhe)) ausgewiesen.
4. Aufgrund der Abspaltung von Kering haben wir den Konsolidierungskreis in unserer Nachhaltigkeitmanagementsoftware überarbeitet. Ab 2019 erfolgt die Datenerfassung an PUMA-Standorten, die insgesamt mindestens 90% unserer Vollzeitmitarbeiter (FTE) weltweit beschäftigen, auf Basis der „90%-Mindestanteil-Regel“. Die restlichen Zahlen werden hochgerechnet.
5. PUMA nutzt den marktbasieren Ansatz für Stufe 2 mit Emissionsfaktoren von ADEME. Zudem wird im CDP-Fragebogen der standortbasierte Ansatz verwendet. Emissionsfaktoren der Stufe 3 basieren auf weiteren unternehmens- und branchenspezifischen Emissionsfaktoren.
6. Inklusive Hochrechnungen und Schätzungen, wenn keine Daten verfügbar waren.
7. Methodologische Veränderungen über die letzten drei Jahre beeinflussen die Ergebnisse.

Einführung

Unternehmensüberblick  
Nachhaltigkeit

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen

### Wasserverbrauch

Der Zugang zu sauberem und sicherem Wasser ist ein Menschenrecht. Sauberes Wasser ist eine Grundvoraussetzung für die Gesundheit und die soziale und wirtschaftliche Entwicklung.

Nach Angabe der Vereinten Nationen macht die Industrie 22% des globalen Wasserverbrauchs aus. Diese Zahl haben wir zum Anlass genommen, die Wasserverfügbarkeit und -qualität in den lokalen Gemeinden zu steigern und die Ökosysteme, die ihnen als Lebensgrundlage dienen, positiv zu beeinflussen. 2018 haben wir mit verstärktem Einsatz bessere Ergebnisse in den Bereichen Wassereffizienz und Abwassermanagement erzielt und damit Verbesserungen in den Gemeinden, in denen PUMA-Produkte hergestellt werden, bewirkt.

### Wassereffizienz

Auch 2018 haben wir mit der International Finance Corporation der Weltbank an Programmen für effizienteren Wasserverbrauch (sowie für Energieeffizienz und die Eindämmung des Klimawandels) gearbeitet. Durch diese Partnerschaft konnten wir bei elf Kernfabriken in unseren Hauptbeschaffungsländern, Vietnam und Bangladesch, zwei **Programme für Ressourceneffizienz** einführen, in deren Rahmen umfassende Audits stattfinden. Anhand der Ergebnisse werden dann Empfehlungen zur kostengünstigen Effizienzsteigerung ausgesprochen. Abgerundet werden die Programme durch regelmäßige Berichterstattung und Unterstützung des IFC bei der Ermittlung geeigneter Finanzierungsinstrumente.

Das laufende Benchmarking und die Einstellung der Zusammenarbeit mit ineffektiven Lieferanten haben zwischen 2015 und 2018 eine durchschnittliche Reduzierung des Wasserverbrauchs bei der Herstellung unserer Endprodukte (33% bei Schuhen, 38% bei Textilien) ermöglicht (siehe Tabelle 5).

Bei den Lieferanten der Ebene 2 (Materialzulieferer) konnten wir diese Einsparungen noch nicht realisieren. Wir haben jedoch bereits mit der Messung des Wasserverbrauchs dieser Fabriken begonnen und gehen von Erfolgen in den kommenden Jahren aus.

### Abwassermanagement

Für die Textilproduktion werden große Mengen an Wasser benötigt, da es als Lösungsmittel für Chemikalien und Farbstoffe sowie zur Reinigung der Produkte dient. Dieser Vorgang wird als nasschemisches Fertigungsverfahren bezeichnet. Schwerpunkt von PUMAs Maßnahmen zur Steigerung der Wassereffizienz sind die Fabriken, die dieses Verfahren anwenden, denn sie verbrauchen den Großteil des in der Produktion verwendeten Wassers. Da nasschemische Fertigungsverfahren in der Regel von unseren Materialzulieferern (Ebene 2) eingesetzt werden, schließen wir unsere größten Lieferanten in dieser Kategorie in unser Abwassertestprogramm mit ein, um die Auswirkungen unserer Beschaffungskette genau nachvollziehen zu können.

Alle Lieferanten, die PUMA-Partner werden möchten, müssen sich zur Einhaltung der jeweiligen nationalen Abwasserstandards verpflichten. Die Einhaltung von Abwasserstandards ist daher eines der obligatorischen Elemente von PUMAs Compliance-Audits, die regelmäßig bei allen potenziellen und Bestandslieferanten weltweit durchgeführt werden.

Grundlage von PUMAs Abwassertestprogramm ist die 2016 mit Unterstützung von PUMA entwickelte Abwasserrichtlinie der Zero Discharge of Hazardous Chemicals Foundation (ZDHC). Zwischen 2015 und 2018 haben wir unser Abwassertestprogramm von 33 auf 58 Lieferanten erweitert.

Im Rahmen der Tests wird das Abwasser auf herkömmliche Parameter und 183 gefährliche Chemikalien geprüft. Sobald ein Lieferant die Einhaltung eines Parameters nicht vorweisen kann, besteht er den Test nicht. Die Testergebnisse belegen einen sehr geringen Anteil an Schwermetallen im Abwasser der Fabriken mit nasschemischen Fertigungsverfahren. Bei den gefährlichen Chemikalien, die für unsere Tester Priorität haben, verbesserte sich die Erfüllungsquote zwischen 2017 und 2018 von 67% auf 71%. Das bedeutet, dass diese Chemikalien bei sieben von zehn Lieferanten nicht im Abwasser enthalten sind. Bei den konventionellen Abwasserwerten z.B. pH-Wert, biologischer Sauerstoffbedarf oder Farbstoffe – besteht trotz der geringen Verbesserung der Erfüllungsquote von 48% auf 52% weiterhin Optimierungsbedarf. Gefärbtes oder heißes Abwasser, das in die Umwelt abgegeben wird, ist zwar in der Regel nicht giftig, kann aber negative Folgen für das jeweilige Gewässer und die Umwelt haben.

2019 werden wir unsere Erkenntnisse aus den ZDHC-konformen Abwassertests der letzten zwei Jahre nutzen, um diejenigen Lieferanten zu unterstützen, deren Erfüllungsquoten noch nicht unseren Vorgaben entsprechen. Dazu bauen wir auf die von der ZDHC entwickelten Schulungsprogramme, die von mehreren ZDHC-Mitgliedern durchgeführt werden.



Einführung

Unternehmensüberblick  
Nachhaltigkeit

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



## T.12 STATISTIK ABWASSERUNTERSUCHUNGEN 2015 BIS 2018

	2018	2017	2016	2015	Abweichung 2018 / 2017	Abweichung 2018 / 2015
<b>Anzahl Berichte</b>	104	54	61	33	50	71
<b>Anzahl Fabriken</b>	58	42	44	33	16	25
Erfüllungsquote* gefährliche Chemikalien (in %)	71	67	k.A.	k.A.	+4	k.A.
Erfüllungsquote* Schwermetalle (in %)	100	78	k.A.	k.A.	+22	k.A.
Erfüllungsquote* physikalische Parameter (in %)	52**	48**	k.A.	k.A.	+4	k.A.

\* Fabriken

\*\* Ohne E-Coli, wo ungenaue Testmethoden zu unklaren Ergebnissen geführt haben

### GESUNDHEIT, SICHERHEIT UND CHEMIKALIEN-MANAGEMENT

Unser Engagement zum Schutz von Gesundheit und Sicherheit ist eine der Säulen unserer Tätigkeit und ein Leitprinzip für die Partner entlang unserer Beschaffungskette. Diese Verpflichtung umfasst auch die Mitarbeiter unserer Lieferanten, die Menschen in den Gemeinden, in denen PUMA tätig ist, und unsere Kunden. Wir gehen über die jeweiligen lokalen Vorgaben zum Chemikalieneinsatz in unserer Beschaffungskette hinaus und halten uns an die höchsten gesetzlichen Vorgaben bezüglich Produktsicherheit in allen Ländern, in denen wir aktiv sind.

Obwohl eine vollumfängliche Untersuchung der Folgen potenziell gefährlicher Chemikalien auf die menschliche Gesundheit noch aussteht, ergreifen wir in Bezug auf unsere Produkte und Aktivitäten bereits heute Präventionsmaßnahmen zum Schutz von Gesundheit und Umwelt. Eine dieser Maßnahmen ist die Unterstützung von Arbeitsgruppen mit Branchenpartnern zur weiteren Erforschung der Themen und für den besseren Einsatz natürlicher Ressourcen.

Als Grundlage für unsere Nachhaltigkeitsstrategie für Chemikalien nutzen wir die Restricted Substances List der AFIRM Group sowie die Manufacturing Restricted Substances List der ZDHC. Beide Organisationen führen die Branche mit Best Practices im Chemikalienmanagement an. Somit erhalten wir neben branchenweiten Standards zur Verschlinkung unserer Prozesse auch die Möglichkeit, den Chemikalieneinsatz mit Branchenpartnern zu koordinieren, um umfassendere und systematischere Veränderungen in unserer globalen Beschaffungskette herbeizuführen. Nach unseren Vorgaben müssen sämtliche für PUMA-Produkte verwendeten Materialien vor Produktionsanlauf anhand der PUMA-Schadstoffliste (Restricted Substances List, RSL) von anerkannten und unabhängigen externen Labors getestet werden.

Tabelle 13 enthält eine Übersicht über die Ergebnisse der RSL-Tests und die zwischen 2015 und 2018 ausgestellten Zertifizierungen. Wir freuen uns über die Erfüllungsquote von über 97% für alle Produktbereiche im vergangenen Jahr. Die durchschnittliche Erfüllungsquote lag bei 98,1%, eine Verbesserung um 6,2% gegenüber dem 2015 gemessenen Durchschnittswert.

Über das Materialientestprogramm hinaus nehmen wir auch Stichproben fertiger Produkte, um die durchgängige Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und der Restricted Substances List von AFIRM zu kontrollieren. 2018 hat sich diese Erfüllungsquote durch die entnommenen Stichproben bestätigt.

Einführung

Unternehmensüberblick  
Nachhaltigkeit

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



### T.13 STATISTIK RSL-TESTS 2015 BIS 2018

Produktbereich	2018		2017		2016		2015		Abweichung 2018 / 2017		Abweichung 2018 / 2015	
	Anzahl Prüf-berichte	Erfüllungsquote (in %)	Anzahl Prüf-berichte (in %)	Erfüllungsquote (in %)	Anzahl Prüf-berichte	Erfüllungsquote (in %)						
Schuhe	3.512	98,4	2.707	97,9	1.781	96,0	1.150	92,1	30,0	0,5	205	6,3
Textilien	988	98,0	925	99,1	500	98,0	480	93,1	7,0	-1,1	106	4,9
Accessoires	764	97,1	753	96,0	677	94,1	624	92,0	1,0	1,1	22	5,1
Sonstige*	54	100	44	95,5	78	93,6	82	93,9	23,0	4,5	-34	6,1
<b>Gesamt</b>	<b>5.318</b>	<b>98,1</b>	4.429	97,8	3.028	95,8	2.336	92,3	20,0	0,3	128	5,8

\* Verpackung und Etiketten

#### Eliminierung gefährlicher Chemikalien

PUMA hat sich zur Unterstützung der globalen Agenda für den bedachten Einsatz von Chemikalien genauso verpflichtet, wie zur Eliminierung derjenigen Chemikalien, die gesundheitlich oder ökologisch bedenklich sind.

Mit der Verpflichtung zur Eliminierung gefährlicher Chemikalien aus unserer Beschaffungskette ist PUMA 2011 einen geschichtsträchtigen Schritt gegangen, der zur Mitgründung der Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC) Foundation führte. Im selben Jahr hatte sich PUMA als erstes Unternehmen öffentlich zu den Zielen der Greenpeace Detox Kampagne und damit der Eliminierung besonders schädlicher Chemikalien aus der Produktion bekannt. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir uns mit mehreren Branchenpartnern innerhalb der ZDHC zusammengeschlossen und eine Manufacturing Restricted Substances List (MRSL) entwickelt.

Wir haben 2018 gute Fortschritte bei der Eliminierung zweier Hauptgruppen gefährlicher Chemikalien gemacht. Dazu zählen perfluorierte Chemikalien (PFCs), die in der Regel für wasserabweisende Beschichtungen verwendet werden. Sie gelten als umweltschädlich, da sie nicht biologisch abbaubar sind, normale chemische Prozesse von Lebewesen beeinträchtigen und negative Folgen für die Immunabwehr haben können. Alle PUMA-Produkte sind nun PFC-frei.

2018 haben wir auch weiter an der langfristigen Reduzierung organischer Lösungsmittel (flüchtige organische Verbindungen, VOC) in der Schuhproduktion gearbeitet. Da VOC aufgrund ihres hohen Flüchtigkeitsgrads schnell verdampfen, kann die Aufnahme durch Einatmen zu Gesundheitsbeeinträchtigungen bei den Arbeitern in den Schuhfabriken führen. Bei Produkten können VOC zudem einen unangenehmen Geruch verursachen.

Durch die Reduzierung des VOC-Anteils schützen wir also unsere Mitarbeiter und unsere Kunden. Wir haben in den vergangenen Jahren konsequent Fortschritte erzielt und den VOC-Einsatz pro Paar Schuhe zwischen 2010 und 2018 von 40,2 g auf 17,7 g gesenkt. Mit einem Wert, der erstmalig unter der Schwelle von 18 g / Paar liegt, erfüllen wir die Anforderungen des EU Eco Labels. Dieser Erfolg spornt uns an, und wir sind zuversichtlich, dass wir auf Kurs für 15 g / Paar bis 2020 sind.

Einführung

Unternehmensüberblick  
Nachhaltigkeit

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



### G.1 ENTWICKLUNG SCHUHPRODUKTION GEMÄSS VOC-INDEX 2003 BIS 2018

g / Paar



Über Prüfungen des Chemikalienbestands, unserer Hersteller, unser Abwassertestprogramm und regelmäßige Compliance-Audits haben wir auch die Eliminierung anderer in der MRSL aufgeführten Chemikalien gemessen: Die Ergebnisse der Tests und Audits belegen, dass keine MRSL-Chemikalien mehr vorsätzlich in der Herstellung von PUMA-Produkten verwendet werden. Spuren verbotener Chemikalien waren jedoch noch immer in 29% der Abwasserproben zu finden. 2019 werden wir daher weiter an Verbesserungen in diesem Bereich arbeiten.

Zu den Zielen, die wir uns für bestimmte Materialien gesetzt haben, zählt der verantwortungsvolle Chemikalieneinsatz bei Rohstoffen, insbesondere in der Wachstumsphase von Baumwolle und anderen landwirtschaftlichen Produkten. Für 2019 haben wir uns die vollständige Einhaltung der MRSL vorgenommen sowie bis 2020 unserem langfristigen Ziel: die Eliminierung der gefährlichsten Chemikalien aus unserer Beschaffungskette.

Einführung

Nachhaltigkeit  
Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen

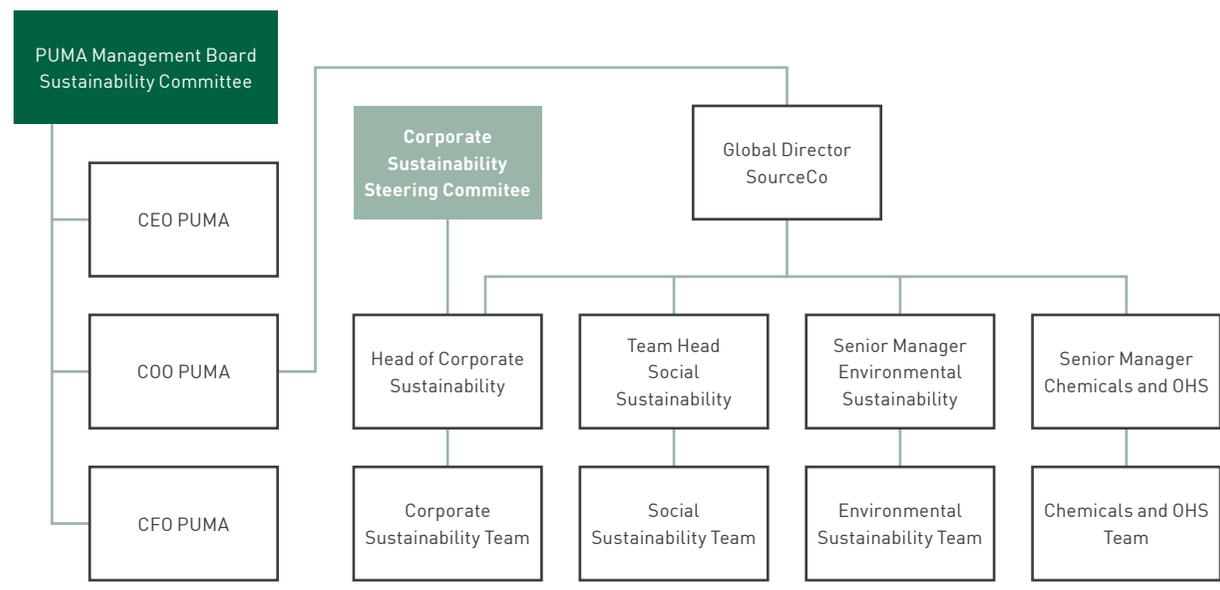


# AUSBLICK

Wir wollen unserem Planeten in rasantem Wandel und den Menschen, deren Lebensgrundlage er bildet, bestmöglich dienen. Daher haben wir uns verpflichtet sicherzustellen, dass unsere Nachhaltigkeitsstrategie dynamisch bleibt, damit unsere Zukunftsvision den wichtigsten Anliegen der Gemeinden, in denen PUMA aktiv ist, Rechnung trägt. Nach PUMAs Abspaltung von Kering haben wir unsere eigenen Prioritäten am Grad ihrer Relevanz ausgerichtet. Damit wir aktuelle Herausforderungen annehmen und künftigen vorgreifen können, haben wir 2018 eine neue Nachhaltigkeitsorganisation aufgestellt und unsere Hauptprioritäten überprüft. Diese Maßnahmen hatten zum Ziel, unsere aktuelle Strategie zu aktualisieren und den Fokus auf unsere Tätigkeiten im Jahr 2019 zu stärken.

Um jeden einzelnen Themenbereich noch schneller bearbeiten zu können, haben wir separate Leiter für soziale und für ökologische Nachhaltigkeit sowie für Chemikalien und für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ernannt. Die Leiter für soziale und für ökologische Nachhaltigkeit sind in Asien angesiedelt, um eine bessere Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten in den Regionen zu gewährleisten, die die Auswirkungen am meisten zu spüren bekommen.

T.14 PUMAS NACHHALTIGKEITSORGANISATION 2018



Einführung

Unternehmensüberblick  
Nachhaltigkeit

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



PUMAs höchste Instanz für Nachhaltigkeitsthemen ist die Geschäftsleitung der PUMA SE, die im Rahmen regelmäßiger Gespräche mit dem Global Director SourceCo und dem Head of Corporate Sustainability über PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie und Performance informiert und beraten wird.

### ANPASSUNG UNSERER PRIORITÄTEN FÜR 2019

Wir bei PUMA definieren Wesentlichkeit in Gesprächen mit unseren Stakeholdern, die uns dabei helfen sollen, PUMAs wichtigste (wesentliche) Nachhaltigkeitsaspekte und die umfassendsten Auswirkungen auf unseren Geschäftserfolg zu erkennen und im Fokus zu behalten. Um sicherzugehen, dass unsere Nachhaltigkeitsstrategie zu jedem Zeitpunkt an den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen ausgerichtet ist, haben wir die Punkte überprüft, die wir als wesentlich für unsere Strategie und unsere künftigen Aktivitäten eingestuft haben.

Im Rahmen dieser Überprüfung haben wir unsere 10FOR20-Ziele anhand der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen und der globalen Nachhaltigkeitstrends analysiert und unsere internen und externen Stakeholder um Stellungnahmen gebeten, die wir bei der Feinabstimmung unserer Strategie berücksichtigt haben. Wie in den Vorjahren haben die Ergebnisse bestätigt, dass die Mehrzahl der Punkte unserer aktuellen Strategie auch weiterhin von Belang ist und in den kommenden Jahren in unserem Fokus bleiben sollte. Dazu zählen Menschenrechte und die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ebenso wie das Chemikalienmanagement und die Bedrohung durch den Klimawandel. Zudem haben wir neue Themen identifiziert, die unseres Erachtens immer relevanter werden: nachhaltiges Produktdesign, Innovationen im Bereich Kunststoffe und Verpackungen sowie die Kreislaufwirtschaft (Circularity).

Die Ergebnisse unserer aktualisierten Wesentlichkeitsanalyse wurden der PUMA-Geschäftsleitung vorgelegt. Sie bieten uns eine frische Sicht auf unsere Nachhaltigkeitsstrategie für die Zukunft im Einklang mit unseren 10FOR20-Zielen. Folgende wesentliche Themen haben wir identifiziert:

### UNSERE PRIORITÄTEN

- **Transparenz in der Beschaffungskette**
- **gute Arbeitsbedingungen bei unseren Lieferanten**
- **existenzsichernde Löhne**
- **Menschenrechte**
- **Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz**
- **verantwortungsvolle Beschaffung von Rohstoffen**
- **Einsatz und Entsorgung von Chemikalien**
- **Klimawandelstrategie**
- **Diversität und Inklusion**
- **Nachhaltigkeit bei Produktdesign und -entwicklung**
- **Nachhaltigkeit bei Kunststoffen und Verpackungen**
- **Kreislaufwirtschaft (Circularity)**

### UNSERE VISION FÜR 2030

2020 ist nicht mehr weit entfernt. Daher haben wir bereits angefangen, das Fundament für unsere Vision für 2030 zu legen. Diese basiert auf unserem bisherigen Weg sowie auf wissenschaftlich fundierten Prognosen bezüglich künftiger Umweltbedingungen. Dieses Fundament ist eine Plattform, auf der wir unsere Strategie ausbauen und konkrete Ziele festlegen.

2019 werden wir unsere Nachhaltigkeitsziele für die Zeit nach 2020 erarbeiten. Wir bauen auf unsere langjährige Tradition im Bereich der Nachhaltigkeit sowie auf unsere 2018 aktualisierte Wesentlichkeitsanalyse und werden bei den neuen Zielsetzungen das Feedback unserer wichtigsten Stakeholder berücksichtigen. Auch die neuen Ziele werden daran ausgerichtet sein, maximale positive Veränderungen für unsere Kunden und Sportler sowie für unsere Mitarbeiter, Lieferanten und die Menschen in unserem Umfeld und unseren Planeten herbeizuführen.

Einführung

Unternehmensüberblick  
Nachhaltigkeit

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



# SCHLUSSBEMERKUNGEN



## STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Wir stehen mit unseren internen und externen Stakeholdern regelmäßig im Dialog und berücksichtigen deren Meinungen in unserer Entscheidungsfindung. Unsere regionalen Teams identifizieren, ordnen und priorisieren ihre jeweiligen Stakeholder. Die zusammengefasste Information zeigt die Prioritäten jedes Stakeholders. 2018 haben wir kein globales Stakeholder-Meeting abgehalten, sondern stattdessen unser Augenmerk auf unsere jährlichen Runden Tische mit Lieferanten in allen großen Beschaffungsregionen sowie auf Gespräche und eine Umfrage unter den Stakeholdern im Rahmen der aktualisierten Wesentlichkeitsanalyse gelegt.

Zu den Stakeholdern, mit denen wir im Dialog stehen, gehören Mitarbeiter, internationale und lokale NGOs, Lieferanten, Gewerkschaften, Hochschulen, Handels- und Branchenverbände, Investoren, Kunden, internationale Einrichtungen, der Fachhandel, externe Beobachter, Dienstleister und die Medien.

Die Zusammenarbeit innerhalb der Branche ist und bleibt ein wichtiger Punkt für PUMA. Aus diesem Grund wirkt PUMA ganzjährig an diversen, internationalen Organisationen mit, wie dem Better Work Program, der Fair Labor Association, der Sustainable Apparel Coalition, der Zero Discharge of Hazardous Chemicals Foundation, der Apparel and Footwear International Restricted Substances List Management Group und dem Sekretariat des Rahmenübereinkommens der Vereinten Nationen über Klimaänderungen (UNFCCC). Wir haben uns anerkannten Zertifizierungsorganisationen für den Einsatz bestimmter Materialien angeschlossen: bluesign® Technologies, Leather Working Group, Better Cotton Initiative, Forest Stewardship Council und Textile Exchange. Unsere globalen Initiativen werden durch regionale Partnerschaften mit Organisationen wie dem Bangladesh Accord on Fire and Building Safety, dem Indonesia Protocol on Freedom of Association und dem Bündnis für nachhaltige Textilien unterstützt. PUMA ist zudem aktives Mitglied des Weltverbandes der Sportartikelindustrie und der European Sporting Goods Industry Federation.

Weitere Informationen zu PUMAs Stakeholder Engagement finden Sie unter <https://about.puma.com/en/sustainability/stakeholder>.

## BERICHTSMETHODEN

Dieser Geschäftsbericht ist ein zusammengefasster nichtfinanzieller Lagebericht gemäß §§ 289b bis 289e und 315b, 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB.

Der Berichtszeitraum läuft vom 1. Januar 2018 bis zum 31. Dezember 2018. Eine Neudarstellung von Informationen ist in diesem Bericht nicht erfolgt.

Getrennte Berichte für die PUMA SE und die PUMA Group haben wir lediglich im Abschnitt „Governance und People at PUMA“ aufgeführt. Eine separate Darstellung sonstiger Nachhaltigkeitsdaten würde keine aussagekräftigen neuen Informationen oder Mehrwert darstellen, jedoch erhebliche zusätzliche Ressourcen erfordern – sie wurde daher ausgelassen.

Einzelheiten zu PUMAs Geschäftsmodell finden Sie unter Finanzen ab Seite 92 dieses Geschäftsberichts.

Einführung

Unternehmensüberblick  
Nachhaltigkeit

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



# CORPORATE GOVERNANCE



## DAS PUMA COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM

Als globales Sportunternehmen strebt PUMA nachhaltiges Wachstum und Innovation an. Wir bei PUMA kennen die rechtlichen Risiken für einen globalen Betrieb in einem schnelllebigem Umfeld mit länderspezifischen Gesetzen und Bräuchen. PUMA hat ein Compliance Management System (CMS) entwickelt, um Compliance-Risiken frühzeitig identifizieren, steuern und überwachen zu können. Mit Richtlinien und durch Beratung und Schulung von Mitarbeitern soll das CMS potenzielle finanzielle Verluste vermeiden, Imageschäden vom Unternehmen abwenden und Fehlverhalten gegensteuern.

PUMAs Compliance-Organisation besteht aus dem Chief Compliance Officer, der in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach angesiedelt ist und an den CEO der PUMA SE berichtet, und Local Compliance Officers in unseren operativen Tochtergesellschaften in allen Regionen. Diese sind Ansprechpartner für die Mitarbeiter vor Ort und für die globale Einführung von Compliance-Maßnahmen zuständig. Bei der Prävention und Aufdeckung von Vorfällen hilft auch unser elektronisches Whistleblowing-System: Es bietet Mitarbeitern eine Alternative, um mutmaßliche Verstöße gegen Compliance-Themen zu melden. Wir regen alle Mitarbeiter an, Anliegen mit ihren jeweiligen Vorgesetzten, dem Local Compliance Officer oder dem zuständigen HR Business Partner zu besprechen. Mitarbeiter, die diesen Weg nicht gehen können, haben jederzeit und überall – auf Wunsch auch anonym – Zugang zu der webbasierten Plattform. Alle gemeldeten Vorfälle werden an die Geschäftsleitung weitergeleitet und unverzüglich und im Detail untersucht. Disziplinarische Maßnahmen erfolgen dann nach Bedarf.

Neben den Grundsätzen für unser Handeln und unser Werteverständnis enthält PUMAs Ethikkodex Regeln zum Umgang mit Interessenskonflikten, persönlichen Daten und Insiderinformationen und untersagt wettbewerbswidriges Verhalten und jede Art der Korruption. Unser Ethikkodex ist fester Bestandteil jedes Arbeitsvertrags. Um das Risiko von Fehlverhalten weiter zu mindern, wird der PUMA-Ethikkodex durch konkretisierende Richtlinien ergänzt, die ausgewählte Risikobereiche detailliert regeln.

## KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG

Die Korruptionsbekämpfung ist einer der Hauptpunkte unseres CMS. Wir haben Null-Toleranz-Richtlinien für Bestechung und Korruption, die von der Geschäftsleitung klar kommuniziert werden.

Unsere Mitarbeiter werden regelmäßig mit unserem Ethikkodex und unserer Konzernrichtlinie vertraut gemacht und können die Regeln auf der Compliance-Seite im Intranet nachlesen. Jedes Jahr führt PUMA ein konzernweites, verpflichtendes E-Learning zum Ethikkodex durch. Um zu gewährleisten, dass unsere Mitarbeiter alle im Ethikkodex aufgeführten Aspekte kennen, variieren die Themen von Jahr zu Jahr. Das im Oktober 2018 gestartete E-Learning thematisierte Interessenskonflikte als Form der Bestechung, vertrauliche Informationen und finanzielle Integrität. Sponsor der Kampagne war die Geschäftsleitung der PUMA SE, allen voran CEO Bjørn Gulden, der die E-Learnings an alle PUMA-Mitarbeiter kommunizierte. Am Stichtag, dem 31. Oktober 2018, lag die Teilnehmerquote der Mitarbeiter der PUMA Group, die über ein geschäftliches E-Mail-Konto verfügen, bei 99% (PUMA SE ca. 99%). Zudem wurden spezielle Präsenzs Schulungen zum Kartellrecht, zur Korruptionsbekämpfung und zu anderen wichtigen Themen durchgeführt, die ein Bewusstsein für grundlegende rechtliche Vorgaben und interne Regeln geschaffen haben.

**Highlights: 99% aller PUMA-Mitarbeiter weltweit mit einem E-Mail-Konto haben unser Ethik-Training absolviert und 93% unserer Kernlieferanten wurden zum Thema Korruptionsbekämpfung geschult.**

Um das Engagement von PUMA im Kampf gegen Korruption entlang der Beschaffungskette zu unterstreichen, haben wir das Thema 2016 explizit in den **PUMA-Verhaltenskodex** aufgenommen. Dieser Kodex gibt die Mindestanforderungen an unsere Partner entlang der Beschaffungskette vor. 2017 haben wir Antikorruptionsklauseln in unsere Verträge mit Lieferanten aufgenommen, in denen sie sich verpflichten, in ihren jeweiligen Betrieben angemessene Systeme zur Bekämpfung von Bestechung und Korruption zu etablieren bzw. auszuweiten. PUMA überwacht die Einhaltung dieser Klauseln im Rahmen der jährlichen SAFE-Audits. 2018 haben 93% aller PUMA-Kernlieferanten Zertifikate einer Online-Schulung zum UN Global Compact vorgelegt als Beleg für ihr Bewusstsein für das Thema Korruptionsbekämpfung. Wir stellen unseren Zulieferern unsere Richtlinien zur Vermeidung und Bekämpfung von Bestechung und Korruption zur Verfügung, an denen sie ihre internen Standards ausrichten sollen.

Einführung

Unternehmensüberblick  
Nachhaltigkeit

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



# VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER EINE PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG BEGRENZTER SICHERHEIT ÜBER NACHHALTIGKEITSINFORMATIONEN NACH GRI

An die PUMA SE, Herzogenaurach

## UNSER AUFTRAG

Wir haben eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit hinsichtlich der Angaben im Kapitel „Nachhaltigkeit“ und „Unsere Mitarbeiter“ im Geschäftsbericht 2018 für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 (im Folgenden „Nachhaltigkeitsbericht“) der PUMA SE durchgeführt. Nicht Gegenstand unseres Auftrags war die Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts in Bezug auf Übereinstimmung mit § 315c HGB in Verbindung mit den §§ 289c bis 289e HGB\*) Darüber hinaus war die Prüfung von Verweisen auf interne bzw. externe Dokumentationsquellen und Expertenmeinungen nicht Auftragsgegenstand.

## VERANTWORTUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Die gesetzlichen Vertreter der PUMA SE sind verantwortlich für die Aufstellung des Nachhaltigkeitsberichts in Übereinstimmung mit den in den Sustainability Reporting Standards der Global Reporting Initiative genannten Grundsätzen in der Option „Core“ (im Folgenden: „GRI-Kriterien“) sowie für die Auswahl der zu beurteilenden Angaben.

Diese Verantwortung der gesetzlichen Vertreter des Unternehmens umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von

\* Bei den Vorschriften des § 315c HGB in Verbindung mit den §§ 289c bis 289e HGB handelt es sich um die Vorschriften zur nichtfinanziellen Berichterstattung nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz.

Schätzungen zu einzelnen Nachhaltigkeitsangaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung des Nachhaltigkeitsberichts zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

## VERANTWORTUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über die Angaben des Nachhaltigkeitsberichts abzugeben.

Wir sind von der PUMA SE unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und wir haben unsere sonstigen beruflichen Pflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Unsere Prüfungsgesellschaft wendet die nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen zur Qualitätssicherung an, insbesondere die Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie den IDW Qualitätssicherungsstandard: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1), die in Einklang mit dem vom International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) herausgegebenen International Standard on Quality Control 1 (ISQC 1) stehen.

Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“, herausgegeben vom IAASB, durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir mit begrenzter Sicherheit aussagen können, dass uns keine Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass die Angaben im Nachhaltigkeitsbericht der PUMA SE für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den relevanten GRI-Kriterien gemacht worden sind. Bei einer Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine erheblich geringere Prüfungssicherheit erlangt wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.



Im Rahmen unserer Prüfung, die wir in den Monaten Januar bis März 2019 durchgeführt haben, haben wir u.a. folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Verschaffung eines Verständnisses über die Struktur der Nachhaltigkeitsorganisation und über die Einbindung von Stakeholdern
- Befragung der gesetzlichen Vertreter und relevanter Mitarbeiter, die in die Aufstellung des Nachhaltigkeitsberichts einbezogen wurden, über den Aufstellungsprozess, über das auf diesen Prozess bezogene interne Kontrollsystem sowie über die Angaben im Nachhaltigkeitsbericht am Standort Herzogenaurach
- Identifikation von Risiken wesentlicher falscher Angaben im Nachhaltigkeitsbericht
- Analytische Beurteilung von Angaben im Nachhaltigkeitsbericht
- Abgleich von Angaben mit den entsprechenden Daten im Konzernabschluss und zusammengefassten Lageberichts
- Beurteilung der Darstellung der Angaben.

### PRÜFUNGSURTEIL

Auf der Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass die Angaben im PUMA SE Nachhaltigkeitsbericht 2018, für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 in wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den relevanten GRI-Kriterien gemacht worden sind.

Unser Prüfungsurteil bezieht sich nicht auf die Übereinstimmung des Nachhaltigkeitsberichts mit § 315c HGB in Verbindung mit den §§ 289c bis 289e HGB\*) sowie auf Verweise auf interne bzw. externe Dokumentationsquellen und Expertenmeinungen.

\* Bei den Vorschriften des § 315c HGB in Verbindung mit den §§ 289c bis 289e HGB handelt es sich um die Vorschriften zur nichtfinanziellen Berichterstattung nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz.

### VERWENDUNGSZWECK DES VERMERKS

Wir erteilen diesen Vermerk auf Grundlage der mit der PUMASE, geschlossenen Auftragsvereinbarung. Die Prüfung wurde für Zwecke der PUMA SE durchgeführt und der Vermerk ist nur zur Information der PUMA SE über das Ergebnis der Prüfung bestimmt.

### HAFTUNG

Der Vermerk ist nicht dazu bestimmt, dass Dritte hierauf gestützt (Vermögens-) Entscheidungen treffen. Unsere Verantwortung besteht allein der PUMA SE gegenüber und ist auch nach Maßgabe der mit der PUMA SE getroffenen Auftragsvereinbarung vom 15. Januar 2019 sowie der „Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften“ vom 1. Januar 2017 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. beschränkt. Dritten gegenüber übernehmen wir dagegen keine Verantwortung.

München, den 1. März 2019

### Deloitte GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Christof Stadter  
[Wirtschaftsprüfer]

ppa. Thomas Krick



# ZUSAMMEN- GEFASSTER LAGEBERICHT



Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



**DAS GESCHÄFTSJAHR 2018 IM ÜBERBLICK 90**

**GRUNDLAGEN DES PUMA-KONZERNS 93**

GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN UND ORGANISATIONSSTRUKTUR .....93

ZIELE UND STRATEGIE .....93

PRODUKTENTWICKLUNG UND DESIGN .....94

BESCHAFFUNG.....95

MITARBEITER.....98

STEUERUNGSSYSTEM .....99

ANGABEN ZUM NICHTFINANZIELLEN BERICHT ..... 100

**WIRTSCHAFTSBERICHT 100**

WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN ..... 100

UMSATZLAGE..... 101

REGIONALE ENTWICKLUNG ..... 102

ERTRAGSLAGE ..... 104

DIVIDENDE ..... 107

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE ..... 108

CASHFLOW..... 110

GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR LAGE DES KONZERNS..... 111

**ERLÄUTERUNGEN ZUM JAHRESABSCHLUSS DER PUMA SE NACH HGB 113**

**WEITERE ANGABEN 117**

ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN ..... 117

VERGÜTUNGSBERICHT..... 118

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG GEMÄSS § 289F UND § 315D HGB ..... 120

**RISIKO- UND CHANCENBERICHT 125**

**NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT 130**

Zusammengefasster Lagebericht:  
Dieser Bericht fasst den Konzernlagebericht des PUMA-Konzerns sowie den Lagebericht der PUMA SE zusammen.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen



Michael Lämmerrmann

## DAS GESCHÄFTSJAHR 2018 IM ÜBERBLICK

2018 war ein spannendes und erfolgreiches Jahr für PUMA, das durch sportliche und geschäftliche Höhepunkte geprägt war. Im Jahr unseres 70. Firmenjubiläums haben wir weiter mit voller Kraft auf unser Ziel hingearbeitet, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden.

Mit unserer Rückkehr zum Basketball sowie neuen Partnerschaften mit europäischen Top-Fußballvereinen, darunter AC Mailand und Olympique Marseille, haben wir unsere Position im Sport-Performance-Bereich weiter gestärkt, während unsere gesponserten Teams, Athleten und Verbände ihrerseits Höchstleistungen im Sport vollbrachten.

Starker Umsatztreiber war auch im Jahr 2018 das Segment Schuhe, selbst wenn uns der schnelle Trendwechsel in der Schuhmode vor einige Herausforderungen

stellte. Wir konnten jedoch unter Beweis stellen, dass unser Markenleitsatz FOREVER FASTER tief in unserer Geschäftspraxis verankert ist. Im Verlauf des Jahres verlangten immer mehr Kunden nach imposanten „Chunky Shoes“, ein wiederaufkommender Modetrend aus den 1990er-Jahren. Wir waren in der Lage, auf diesen Trend sofort mit unseren erfolgreichen neuen Modellen Thunder, RS-0 und RS-X zu reagieren. Mit der unverwechselbaren CELL-Plattform belebten wir ebenfalls einen PUMA-Klassiker der Neunziger wieder.

Unser Mehrheitseigner Kering S.A. schüttete Mitte des Jahres im Rahmen einer Beteiligungsreduzierung rund 70% der PUMA-Aktien an seine Aktionäre aus, wodurch PUMAs Streubesitz von knapp 13% auf 55% anstieg. Infolgedessen haben wir unsere Führungsstruktur von einem monistischen Managementsystem auf ein dualistisches System mit Vorstand und Aufsichtsrat umgestellt. Nach der Änderung unserer Aktionärsstruktur stieg PUMA dann im Juni 2018 wieder in den M-Dax auf.

Ein weiterer sportlicher als auch geschäftlicher Höhepunkt war PUMAs Wiedereinstieg in die Basketball-Kategorie. Mit Unterstützung von Rap-Star und Unternehmer Jay-Z, PUMAs Kreativdirektor für Basketball, haben wir eine aufsehenerregende Kampagne gestartet, die bei Sportlern, Medien und Fans großen Anklang fand. Unser erster Schuh seit Langem in dieser Kategorie, der Clyde Court Disrupt, war kurz nach seiner Markteinführung ausverkauft. Unsere Glaubwürdigkeit haben wir gefestigt, indem wir einige namhafte Basketballspieler unter Vertrag genommen haben, wie beispielsweise Skylar Diggins-Smith, Terry Rozier, Rudy Gay, Danny Green und DeMarcus Cousins, dem viermaligen All-Star der NBA. Zudem haben wir die im jährlichen Draft am höchsten gesetzten Spieler Deandre Ayton, Marvin Bagley III, Kevin Knox, Michael Porter Jr. und Zhaire Smith verpflichtet.

Im Fußball lieferte uns die FIFA Weltmeisterschaft 2018 in Russland die perfekte Bühne, um unsere Marke und unsere innovativen Performance-Produkte zu präsentieren. Eine hohe Sichtbarkeit erzielten wir während des Turniers durch unsere vier Nationalmannschaften Uruguay, Schweiz, Serbien und Senegal sowie durch eine Vielzahl herausragender Einzelspieler. Mit Uruguay und der Schweiz war PUMA mit zwei Teams in der K.o.-Phase vertreten, während mit Antoine Griezmann und dem belgischen Stürmer Romelu Lukaku zwei der drei Top-Torschützen des Turniers aus unseren Reihen stammten. Antoine Griezmann wurde durch seinen Siegtreffer im Endspiel auch zum „FIFA Mann

des Spiels“ gekürt. Unsere Spieler trugen die Fußballschuhe PUMA FUTURE oder PUMA ONE in speziell angefertigten Editionen. Wir haben auch unser Spieler-Portfolio um internationale Stars erweitert, darunter Barcelona- und Uruguay-Stürmer Luis Suarez, Vincent Kompany (Manchester City), Axel Witsel (Borussia Dortmund), David Silva (Manchester City), Dejan Lovren (FC Liverpool) und Davie Selke (Hertha BSC).

Unsere Kategorie Running and Training wurde 2018 durch die herausragenden Leistungen unserer Leichtathleten und durch die Einführung erstklassiger Produkte geprägt. Der 19-jährige Kubaner Juan Miguel Echevarria gewann beispielsweise mit seinem unglaublichen Weitsprung von 8,83 Metern beim Stockholmer Diamond League Meeting Gold und wurde dafür vom IAAF mit dem Titel „Highlight der Saison 2018“ ausgezeichnet. Unser Portfolio an Top-Athleten haben wir 2018 weiter vergrößert, indem wir zum Beispiel den „schnellsten Mann Europas“, den französischen Sprinter Jimmy Vicaut, unter Vertrag genommen haben.

Mit dem Laufschuh HYBRID gelang es uns, den Markt mit einer völlig neuen Definition einer Zwischensohlentechnologie zu bereichern. Im Bereich Women's waren die Schuhmodelle PHENOM und DEFY, beworben durch Popstar und Social-Media-Influencerin Selena Gomez, sowie die Ankündigung von Supermodel Adriana Lima als neue Botschafterin für PUMAs Trainingsangebot für Frauen die großen Highlights des Jahres.

Erneut dominierten die von PUMA gesponserten Rennställe – Mercedes-AMG Petronas, Scuderia FERRARI und Red Bull Racing – die Formel-1-Saison und machten die Top-Platzierungen unter sich aus. Den Titel erlangte letztendlich Mercedes mit Lewis Hamilton, der zugleich den fünften Weltmeistertitel seiner Karriere gewann. Besonders erfreulich für PUMA Motorsport war der regelrechte „Hype“ um ihre Lifestyle-Produkte, der sich besonders auf dem amerikanischen und französischen Markt abgezeichnet hat.

Im Golf sorgten unsere CPG-Tourspieler Rickie Fowler, Lexi Thompson und Bryson DeChambeau für viele sportliche Erfolge und steigerten damit die Begehrtheit der Marken PUMA und COBRA Golf. So sorgte beispielweise Bryson DeChambeau mit seinen ONE Length-Schlägern für Furore, indem er gleich fünf Turniersiege mit dieser bisher einzigartigen Technologie erzielte, bei der alle Golfschläger die gleiche Schlägerlänge haben.

Ein weiterer runder Geburtstag machte das PUMA-Jubiläumsjahr 2018 perfekt: In unserer Sportstyle-Kategorie wurde der SUEDE, einer unserer großen Klassiker, 50 Jahre alt. Mit einer Reihe von Kollaborationen mit diversen Designern, Künstlern und Marken haben wir dieses Ereignis gebührend gefeiert. Im Jahresverlauf kamen neue Editionen des SUEDE mit Designs der Modeikone Karl Lagerfeld, der Rocklegende Paul Stanley und der Comicfigur Hello Kitty heraus, um nur einige zu nennen.

Inspiziert von der legendären „stillen Geste“ von Olympiasieger Tommie Smith, der damit bei den Olympischen Spielen 1968 ein Zeichen gegen Rassismus und soziale Ungleichheit setzte, rief PUMA im Herbst 2018 die #REFORM-Kampagne ins Leben. Mit Hilfe von Aktivisten aus der Welt des Sports sowie der Musik- und Unterhaltungsbranche, wie beispielsweise der US-Rapper Meek Mill, unterstützt das Programm Hilfsorganisationen und regt die Debatte um essentielle Gesellschaftsthemen, wie zum Beispiel universelle Gleichheit, Gleichberechtigung der Geschlechter oder die Justizreform in den USA, an.

Mit dem Einzug unserer Mitarbeiter in das neue Bürogebäude wurde auch die Erweiterung unserer Firmenzentrale in Herzogenaurach fertiggestellt. Die neuen Büros mit Platz für 550 Mitarbeiter sind nach einem innovativen Designkonzept entworfen worden und bestechen durch modernste Ausstattung, lichtdurchflutete Büros und flexible Arbeitsplätze. Ein Top-ausgestattetes Fitnessstudio mit neuesten Geräten und Kursräumen, sowie Außenanlagen für Fußball, Basketball und Volleyball, bieten unseren Mitarbeitern ein umfangreiches Sportangebot.

Die konsequente Umsetzung unserer FOREVER FASTER-Unternehmensstrategie und unsere Fähigkeit schnell und flexibel auf Veränderungen und Trends in unserem Marktumfeld reagieren zu können, hat im Geschäftsjahr 2018 dazu beigetragen, dass PUMA ein starkes Umsatzwachstum erzielen konnte. Dies zeigt, dass wir in Bezug auf die Steigerung unserer Markenbegehrtheit und die Verbesserung unseres Produktangebots weiterhin auf einem guten Weg sind. PUMAs Umsatzerlöse stiegen im Geschäftsjahr 2018 währungsbereinigt um 17,6%. Damit wurde die im vorherigen Lagebericht für das Jahr 2018 in Aussicht gestellte währungsbereinigte Umsatzverbesserung im hohen einstelligen Prozentbereich und die unterjährig nach oben angepasste Prognose eines





währungsbereinigten Umsatzwachstums von 14% bis 16% übertroffen. In der Berichtswährung Euro entspricht dies einem Anstieg der Umsätze um 12,4% von € 4.136 Mio. im Vorjahr auf € 4.648 Mio. im Jahr 2018. Die relativ hohe Differenz zwischen dem währungsbereinigten Umsatzwachstum (+17,6%) und der Veränderung der Umsätze in der Berichtswährung Euro (+12,4%) ist auf die Schwäche einer Vielzahl von Währungen gegenüber dem Euro zurückzuführen. Dennoch konnte PUMA die finanziellen Ziele für das abgelaufene Geschäftsjahr in vollem Umfang erreichen.

Die Rohertragsmarge von PUMA verbesserte sich im Geschäftsjahr 2018 um 110 Basispunkte von 47,3% auf 48,4%. Dies hat neben dem Umsatzwachstum wesentlich zur Erhöhung der Profitabilität im Jahr 2018 beigetragen. Haupttreiber für die Entwicklung der Rohertragsmarge waren weitere Verbesserungen in der Beschaffung und höhere Umsätze mit neuen Produkten, die eine höhere Marge tragen sowie auch ein höherer Anteil eigener Einzelhandelsumsätze. Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen erhöhten sich im Geschäftsjahr 2018 aufgrund von anhaltenden Investitionen in Marketing, Retail und IT um 11,8%. In Bezug auf den Umsatz bedeutet dies eine Verbesserung der Kostenquote von 41,7% im Vorjahr auf 41,5%, was ebenfalls zu der Verbesserung der Profitabilität in 2018 beigetragen hat.

Das operative Ergebnis (EBIT) erhöhte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 37,9% von € 244,6 Mio. auf € 337,4 Mio. und lag damit oberhalb der Prognose vom Jahresanfang 2018, welche ursprünglich ein operatives Ergebnis in einer Bandbreite zwischen € 305 Mio. und € 325 Mio. in Aussicht gestellt hatte. Die unterjährig angepasste Prognose für das operative Ergebnis in einer Bandbreite zwischen € 325 Mio. und € 335 Mio. konnte im abgelaufenen Geschäftsjahr somit leicht übertroffen werden.

Die deutliche Steigerung der Profitabilität im Jahr 2018 spiegelt sich auch in der Entwicklung des Konzerngewinns und des Ergebnisses je Aktie wider, welche sich jeweils um 38,0% gegenüber dem Vorjahr verbesserten. Der Konzerngewinn erhöhte sich von € 135,8 Mio. im Vorjahr auf € 187,4 Mio. und das Ergebnis je Aktie stieg dementsprechend von € 9,09 im Vorjahr auf € 12,54.

Die Dividendenpolitik von PUMA sieht eine Ausschüttung in Höhe von 25% bis 35% des Konzernergebnisses vor. Im Einklang damit schlagen der Vorstand und der Aufsichtsrat der Hauptversammlung am 18. April 2019 vor, für das Geschäftsjahr 2018 eine Dividende in Höhe von € 3,50 je Aktie auszuschütten. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote in Höhe von 27,9%.

Die PUMA-Aktie wurde im Juni 2018 wieder in den M-DAX aufgenommen, da sich aufgrund der Beteiligungsreduzierung von Kering der Streubesitz von knapp 13% auf 55% erhöht hat und infolgedessen auch das Handelsvolumen der PUMA-Aktie deutlich angestiegen war. Der Aktienkurs entwickelte sich im Jahr 2018 sehr erfreulich und lag am Jahresende bei € 427,00. Dies entspricht einem Anstieg von 17,6% gegenüber der Vorjahresmarke von € 363,00. Die Marktkapitalisierung des PUMA-Konzerns erhöhte sich dementsprechend auf rund € 6,4 Mrd. (Vorjahr: € 5,4 Mrd.).

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht  
Grundlagen des PUMA-Konzerns

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen



# GRUNDLAGEN DES PUMA-KONZERNS

## GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN UND ORGANISATIONSSTRUKTUR

Das Unternehmen firmiert als europäische Aktiengesellschaft PUMA SE mit Konzernhauptszitz in Herzogenaurach, Deutschland. Unsere Geschäftsaktivitäten sind im internen Berichtswesen in Form von drei Regionen (EMEA, Amerika und Asien / Pazifik) und drei Produktsegmenten (Schuhe, Textilien und Accessoires) abgebildet. Eine weiterführende Beschreibung der Segmente findet sich unter der Textziffer 26 im Konzernanhang.

Unsere Umsätze stammen aus dem Verkauf von Produkten der Marken PUMA und Cobra 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 wenigen Ländern bestehen Vertriebsvereinbarungen mit unabhängigen Distributoren.

Zum 31. Dezember 2018 wurden 103 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 findet sich unter Textziffer 2 im Konzernanhang.

## ZIELE UND STRATEGIE

PUMA verfolgt weiter das Ziel, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden. Deshalb haben wir uns in den vergangenen Jahren konsequent auf fünf Prioritäten konzentriert: eine hohe Markenbegehrtheit, eine konkurrenzfähige Produktpalette, ein starkes Angebot für Frauen, eine verbesserte Vertriebsqualität und die Beschleunigung unserer Abläufe und Prozesse innerhalb der Organisation. Eine positive Resonanz von unseren Einzelhandelspartnern weltweit, ein besserer Abverkauf im Handel und sich deutlich verbessernde Geschäftsergebnisse im Jahr 2018 bestätigen, dass PUMA auf dem richtigen Weg ist. Im vergangenen Jahr haben wir eine sechste Priorität hinzugefügt, die für unser Geschäft essenziell ist: die Rückkehr in das Segment Basketball mit dem Ziel, unsere Position im nordamerikanischen Sportmarkt zu stärken.

Die Stärke und Begehrtheit der Marke PUMA basiert unter anderem auf ihrer einzigartigen Historie im Sport. PUMA wird mit einigen der herausragendsten Legenden im Sport assoziiert: Pelé, Maradona, Usain Bolt, Tommie Smith, Boris Becker, Lothar Matthäus, Linford Christie und vielen weiteren. Heute stärkt PUMA seine Position als Sportmarke durch Partnerschaften mit Top-Markenbotschaftern weltweit: den Fußballstars Antoine Griezmann, Romelu Lukaku, Sergio Agüero und Luis Suarez, den internationalen Top-Clubs Arsenal

London FC, Borussia Dortmund und AC Mailand, den Golfstars Lexi Thompson und Rickie Fowler, dem fünfmaligen Formel-Eins-Weltmeister Lewis Hamilton, dem kanadischen Sprinter André De Grasse und den olympischen Sportverbänden auf Jamaika und Kuba.

In seinem trendsetzenden Sportstyle-Bereich, der Lifestyle-Produkte entwickelt, die ihren Ursprung im Sport haben, arbeitet PUMA mit einzigartigen Stars aus der Kultur- und Modesezene zusammen, um die Verbindung zu jungen, richtungsweisenden Zielgruppen zu stärken. Dies hat PUMA zu einer der beliebtesten Sport- und Modemarken für junge Verbraucher gemacht. Die Partnerschaften, wie sie PUMA mit Stars wie Selena Gomez, Cara Delevingne und Adriana Lima eingeht, ermöglichen es uns, mit unserer Zielgruppe der 16- bis 24-jährigen authentisch zu kommunizieren.

Auf der Produktseite folgt PUMA der einfachen wie eingängigen Markenbotschaft „Cool stuff that works“. Diesem Anspruch folgen die Bestseller des Jahres 2018, wie der Laufschiuh HYBRID, die Fußballschuhe PUMA FUTURE und PUMA ONE sowie die erfolgreichen neuen Sportstyle-Modelle Thunder, RS-0 und RS-X.

Der Bereich „Women’s“ ist für PUMA weiterhin eine Priorität. Nicht nur, weil der Anteil an Frauen, die weltweit Sport treiben, stetig zunimmt, sondern auch, weil sie Trends in sportlicher Alltagsmode setzen. PUMAs Designanspruch für Frauenkollektionen folgt dem Motto: „Where the Gym meets the Runway“. Auch im Jahr 2018 hat der Bereich wieder einen wichtigen Beitrag zu PUMAs Wachstum geliefert. Zu den wichtigsten Styles gehörten unter anderem die Trainingschuhe DEFY und MUSE. Durch unsere starke Position bei den weiblichen Konsumenten sind wir optimal aufgestellt, um vom weiteren Wachstum dieses Marktsegmentes zu profitieren.

Ein wichtiger Höhepunkt im Jahr 2018 war für uns PUMAs Rückkehr zum Basketball. Hier ist für uns nicht nur die Leistung auf dem Basketballplatz wichtig, sondern vor allem die Kultur rund um den Sport. Der Wiedereinstieg in den Basketball ist für uns zudem ein wichtiger Schritt, unsere Glaubwürdigkeit als Sportmarke insgesamt in Nordamerika zu steigern und damit unser Geschäft in anderen Sportarten auszubauen. Wir freuen uns sehr, dass JAY-Z die Rolle des kreativen Direktors bei PUMA Basketball übernommen hat. In dieser Funktion leitet er die Kreativ-Strategie, das Marketing und das Produktdesign für alle basketballbezogenen Produkte. Hier haben wir uns mit dem CLYDE COURT DISRUPT, unserem ersten Basketballschiuh für die Rückkehr nach mehr als 20 Jahren Abwesenheit, gut positioniert.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht Grundlagen des PUMA-Konzerns

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen



Wir haben auch kontinuierlich PUMAs Distributionsqualität verbessert und die Präsenz unserer Produkte bei wichtigen Sport-Performance- und Sportstyle-Händlern weltweit ausgebaut. Wir stärken weiterhin unsere Beziehungen zu wichtigen Einzelhändlern und sind ein flexibler und dienstleistungs- und lösungsorientierter Partner. Ein nochmals verbesserter Abverkauf hat PUMA geholfen, im Jahr 2018 mehr Regalflächen in den Einzelhandelsgeschäften unserer Partner zu erhalten. Wir konnten stärkere Abverkäufe im Großhandel erzielen, unser Netzwerk aus Einzelhandelsfilialen erweitern, den Umsatz flächenbereinigt in unseren eigenen Filialen steigern und einen weiteren, starken Anstieg in unserem E-Commerce-Geschäft verzeichnen. Zudem haben wir unser eigenes und selbst betriebenes Filialnetz modernisiert. Auf regionaler Ebene konnten wir in Europa trotz eines schwierigen Marktumfeldes weiterhin wachsen, während in China das Umsatzwachstum unter anderem durch 400 Filialeröffnungen durch unsere Partner beschleunigt wurde. In Nordamerika haben wir schon vor der Rückkehr zu Basketball sehr gute Resonanz erhalten.

Im Jahr 2018 hat PUMA weiter in die IT-Infrastruktur investiert und dabei Business Intelligence, Planung und IT-Sicherheit priorisiert. Bezüglich der IT-Sicherheit wurde ein neues Security Operations Center eingerichtet, um den Schutz vor externen Bedrohungen zu verbessern. Ein zusätzlicher Schwerpunkt war die Weiterentwicklung unseres neuen ERP-Systems, das im Jahr 2019 und den darauffolgenden Jahren eingeführt werden soll. PUMAs globale Handelsplattform, welche die weltweiten Bestellungen- und Rechnungsflüsse steuert, hat weitere Verbesserungen beim Kapazitätsmanagement und der Zusammenarbeit bezüglich der gemeinsamen Nutzung von Leistungsdaten erfahren. Das neue, im Jahr 2017 eingeführte Produktentwicklungssystem wurde weiter verbessert und in allen Unternehmensbereichen eingesetzt. Darüber hinaus hat PUMA global weitere Anstrengungen bei der Modernisierung von Distributionszentren in verschiedenen Ländern unternommen.

Neben diesen sechs strategischen Prioritäten bleibt die soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Nachhaltigkeit ein Grundwert für PUMA. Wir haben im Jahr 2018 unsere Nachhaltigkeitsstrategie 10FOR20 mit dem Ziel weitergeführt, positive Ergebnisse durch Kooperationen in der Branche zu erzielen. Zusammen mit vielen Branchenkollegen haben wir begonnen, eine einheitliche Methodik zur Bewertung der Einhaltung sozialer und ökologischer Vorgaben bei unseren wichtigsten Lieferanten einzuführen. Weiterhin haben wir eine Branchencharta für Klimaschutz unter der Schirmherrschaft von UN CLIMATE CHANGE entwickelt, die im Jahr 2019 in Kraft tritt. Parallel dazu haben wir zusammen mit unserem Kunden ASOS eine auf Nachhaltigkeit setzende CO<sub>2</sub>-neutrale Kollektion herausgebracht. Unsere Anstrengungen wurden mit der Wiederaufnahme

von PUMA in den FTSE4Good-Index für nachhaltige Unternehmen und mit dem PETA Fashion Award für einen veganen Schuh-Style belohnt.

Das Jahr 2018 war für uns ein aufregendes und ereignisreiches Jahr. Durch unseren Einsatz für die Strategie FOREVER FASTER und dank unserer fantastischen Mitarbeiter bei PUMA, sind wir unserem Ziel, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden, deutlich nähergekommen.

## PRODUKTENTWICKLUNG UND DESIGN

1948 gründete Rudolf Dassler das Unternehmen mit der Vision, Schuhe zu kreieren, die Sportlern die Eigenschaften eines Pumas verleihen: Geschwindigkeit, Beweglichkeit und Kraft. PUMA-Produkte sollten auf diese Weise Sportler im Wettbewerb inspirieren und sie zum Sieg führen. Mit unserem Leitbild FOREVER FASTER bleiben wir unserem ursprünglichen Ziel treu: Als schnellste Sportmarke der Welt bieten wir Sportlern Produkte, mit denen sie ihr volles Potenzial ausschöpfen und gleichzeitig ihre Persönlichkeit und ihren eigenen Stil zum Ausdruck bringen können. FOREVER FASTER steht auch für die schnelle Entwicklung und Umsetzung neuer Technologien und Designs: Durch schnelle Entscheidungs- und flexible Produktionsprozesse kann die Marke schnell auf Verbrauchertrends reagieren und relevante Produkte auf den Markt bringen.

Mit saisonalen und kreativen Ausrichtungen und einer einheitlichen visuellen Sprache, schaffen unsere Designer unter der Leitung von PUMA Chefdesigner Torsten Hochstetter Produkte, die sowohl den Zeitgeist treffen als auch zukünftige Trends setzen. Es ist die **Fusion von Sport und Mode**, die PUMA-Produkte attraktiv macht – weil sie nicht nur Leistungsansprüchen gerecht werden, sondern auch stilistische Anforderungen erfüllen.

Die Frühjahr-Sommer Kollektion 2018 stand unter dem Zeichen der Fußballweltmeisterschaft in Russland und der „Euphorie“ der Fußballfans, während unsere Produktlinie für Frauen unter dem Titel „En Pointe“ von den Tänzern des New York City Balletts und ihrer kraftvollen Grazie inspiriert war. Für Herbst / Winter lag der kreative Fokus unter anderem auf dem Konzept „New Skool“, eine Neuinterpretation der legendären Looks der 1980er und 90er Jahre mit dominanten geometrischen Formen und modernem Color-Block-Design.

Im Jahr 2018 brachten wir eine erweiterte Produktpalette auf den Markt, in der wir innovative Technologien mit selbstbewussten Styles kombinierten. Diese Mischung erwies sich als Volltreffer: Sie verhalf PUMA dazu, den Abverkauf zu



verbessern und stieß auf durchgängig positive Reaktionen unserer Einzelhandelspartner und Kunden.

Der Wiedereinstieg in die Kategorie Basketball war gekennzeichnet durch PUMAs ersten Basketballschuh seit 20 Jahren: den Clyde Court Disrupt, der mit einer aggressiven Farbgebung im Oktober 2018 auf den Markt gebracht wurde. Für das Spielfeld entwickelt, verfügt der Clyde Court Disrupt über reichlich Street Style und fängt somit perfekt den von NBA-Ikone Walt Clyde Frazier verkörperten Geist und Stil ein. Die technischen Funktionen des Schuhs, einschließlich PUMAs Hybrid-Foam-Technologie und dem federleichten Strickobermaterial, geben den Spielern den Halt und die Flexibilität, die sie auf dem Spielfeld brauchen, um Höchstleistungen zu bringen. Dem Disrupt folgten weitere Modelle, wie die Sonderedition zu Halloween, der X-RAY, der PURPLE GLOW, der OCEAN DRIVE und abschließend der PEACE ON EARTH, der kurz vor Weihnachten eingeführt wurde.

Ein weiterer Meilenstein war im Jahr 2018 die Einführung des HYBRID, das neueste Modell in der Running & Training-Produktlinie. In diesem Schuh kombiniert PUMA zwei seiner technologisch innovativsten Entwicklungen, IGNITE und NRGY, und definiert dabei die Zwischensohlentechnologie völlig neu. Dieser Laufschuh bietet somit herausragende Dämpfung und Energierückgabe für längere und schnellere Läufe.

Mit den Produkteinführungen von THUNDER und den neuen Editionen von RS (Running System) und CELL erinnert PUMA an ikonische Designs aus den 1980ern und 90ern und greift den „Chunky Shoe“-Trend im Jahr 2018 auf.

Der THUNDER war mit seiner Color-Block-Retro-Optik und seinem revolutionären Design ein Erfolg von Anfang an: die ersten zwei Editionen waren innerhalb weniger Stunden weltweit ausverkauft.

Der PUMA CELL Endura, ein Klassiker aus dem PUMA-Archiv, feierte mit seiner haltbaren und widerstandsfähigen Dämpfungstechnologie ein Comeback dank neuer Materialien und hochmoderner Produktionstechniken. PUMAs „Future Retro“-Produktpalette zieht ihre Inspiration aus der Vergangenheit, um zukünftige Designs zu inspirieren.

Die wichtigsten Styles für Frauen waren die Trainingssilhouetten MUSE, PHENOM und DEFY, während CALI und NOVA unsere Sportsstyle-Auswahl erweiterten.

Der hochexklusive PHENOM LUX war zugleich die erste Designkollaboration zwischen Selena Gomez und PUMA. Dieser stilvolle Performanceschuh war nicht nur ein Blickfang, sondern diente auch einem guten Zweck: die Umsätze gingen an die Lupus Research Alliance, dem weltweit führenden privaten Geldgeber für die Lupus-Forschung, eine Autoimmunkrankheit an der auch Selena Gomez leidet.

Eine der auffälligsten Trainingssilhouetten für Frauen, der DEFY, übertraf alle herkömmlichen Standards im Trainingsbereich durch eine geniale Fusion von Performance und Streetstyle in einem Schuh.

Forschung und Produktentwicklung bei PUMA umfassen 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 hin zur Umsetzung der Innovationen in kommerzielle Produkte. Die Aktivitäten in der Forschung und Produktentwicklung sind unmittelbar an die Beschaffungsaktivitäten angebunden.

Zum 31. Dezember 2018 waren insgesamt 946 Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung / Produktmanagement beschäftigt (Vorjahr: 894). Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung / Produktmanagement beliefen sich 2018 auf insgesamt € 97,8 Mio. (Vorjahr: € 98,5 Mio.), davon entfielen € 54,0 Mio. (Vorjahr: € 53,4 Mio.) auf den Bereich Forschung und Entwicklung.

## BESCHAFFUNG

### Die Beschaffungsorganisation

Die Beschaffungsfunktionen von PUMA sind im Konzern unter PUMA Group Sourcing (PGS) zusammengefasst. Diese verantwortet die zentrale Verwaltung und Steuerung der Beschaffung für PUMA und die konzerneigene Marke Cobra. Die hauptverantwortliche Gesellschaft für das PUMA Group Sourcing ist die PUMA International Trading GmbH (PIT), mit Sitz an der Konzernzentrale von PUMA 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 die Zusammenarbeit mit Lieferanten weltweit und überwacht die Produktionsprozesse an den verschiedenen Beschaffungsstandorten in Hongkong, China, Vietnam, Bangladesch, Indien, Portugal, Südafrika, Brasilien und Mexiko. Zusätz-

lich ist bei der PIT das Hedging gegen Währungsrisiken 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.

Das PUMA Group Sourcing (PGS) arbeitet mit einem globalen Netzwerk von unabhängigen Herstellern zusammen. Ziel ist es, optimalen Service zu bieten, um die weltweiten Anforderungen an Service, Qualität, Sicherheit sowie Umweltaspekte und soziale Aspekte in der Lieferkette zu erfüllen. Unter den sechs Kernprinzipien Partnerschaft, 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. Außerdem ist die Nachhaltigkeitsfunktion von PUMA (Abteilung Corporate Sustainability, vormals PUMA SAFE) seit 2016 erfolgreich in die PGS-Organisation integriert. Dadurch sind soziale und ökologische Themen sowie Standards der guten Unternehmensführung direkt in die alltäglichen Beschaffungsaktivitäten eingebunden.

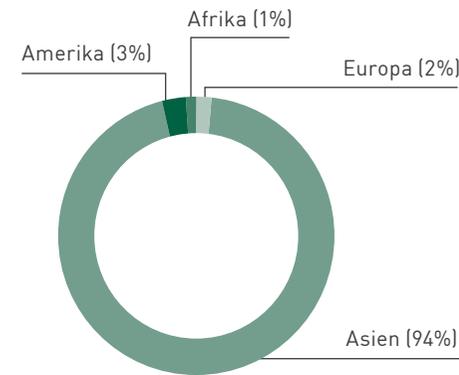
Im Jahr 2018 konnten weitere operative Verbesserungen in der Beschaffung, insbesondere hinsichtlich der Zentralisierung und Standardisierung von Prozessen und Systemen, im Kapazitätsmanagement und im Bereich Datenanalyse und Business Intelligence umgesetzt werden. Die operativen Verbesserungen innerhalb der letzten Jahre haben in 2018 wesentlich dazu beigetragen, dass eine Abwicklung des deutlich gestiegenen Beschaffungsvolumens, vor allem im Bereich Textilien, mit dem bestehenden Setup der Beschaffungsorganisation erfolgreich bewältigt werden konnte. Zusätzlich hat die PUMA Group Sourcing in 2018 eine neue Geschäftsstelle in Portugal eröffnet, um dort die lokale Beschaffung qualitativ hochwertiger Produkte mit kurzen Vorlaufzeiten zu steuern.

Das innovative Finanzierungsprogramm für PUMA-Lieferanten wurde im Jahr 2018 erfolgreich fortgeführt. Dieses Programm ermöglicht es den Lieferanten, sofern sie bestimmte Nachhaltigkeitskriterien erfüllen, dass ihre Forderungen aus Warenlieferungen an PUMA schneller bezahlt werden. Dies schafft den Lieferanten finanzielle Spielräume für Neuinvestitionen. Zugleich fungiert das Programm für Lieferanten als finanzieller Anreiz, ihre ökologischen, arbeitschutzrechtlichen und sozialen Standards einzuhalten und kontinuierlich zu verbessern.

### Die Beschaffungsmärkte

Im Geschäftsjahr 2018 hat PGS, über die PIT, mit 152 unabhängigen Lieferanten (Vorjahr: 160) in 33 Ländern weltweit zusammengearbeitet. Somit zeichnet sich für den Lieferantenstamm eine gewisse Kontinuität ab. Die strategische Zusammenarbeit mit langfristigen Partnern war im Jahr 2018 einer der wesentlichen Wettbewerbsvorteile um die stabile Beschaffung eines deutlich gestiegenen Beschaffungsvolumens, insbesondere im Bereich Textilien, sicherzustellen.

G.1 BESCHAFFUNGSMÄRKTE 2018 (Menge)



Insgesamt bleibt Asien mit einem Anteil von 94% am Gesamtvolumen die stärkste Einkaufsregion, gefolgt von Amerika mit 3% und EMEA mit ebenfalls 3% (davon 2% Europa und 1% Afrika).





## G.2 DIE BESCHAFFUNGSREGIONEN VON PUMA GROUP SOURCING



Die sechs wichtigsten Beschaffungsländer, die zusammen 91% des Gesamtvolumens darstellen, liegen dementsprechend alle auf dem asiatischen Kontinent. Vietnam war im Jahr 2018 zum wiederholten Mal das stärkste Produktionsland mit einem Anteil von insgesamt 32%. China folgte mit 24%. Kambodscha stand an dritter Stelle mit 14%, dies entspricht einem Prozentpunkt mehr als im Vorjahr. Bangladesch, in dem schwerpunktmäßig Textilien hergestellt werden, lag auf Rang vier und steuerte 13% bei. Bangladesch hat damit seinen Anteil am Beschaffungsvolumen von 10% im Vorjahr auf 13% in 2018 erhöht. Indonesien, mit Schwerpunkt auf der Herstellung von Schuhen, trug 4% des Gesamtvolumens bei und stand an fünfter Stelle. Auf Rang sechs folgte Indien mit 3%.

Steigende Lohnkosten und makroökonomische Einflüsse, wie beispielsweise Veränderungen der Handelsbedingungen, haben im Jahr 2018 weiterhin einen starken Einfluss auf die Beschaffungsmärkte gehabt. Solche Einflüsse müssen bei der Allokation der Produktion berücksichtigt werden. 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.



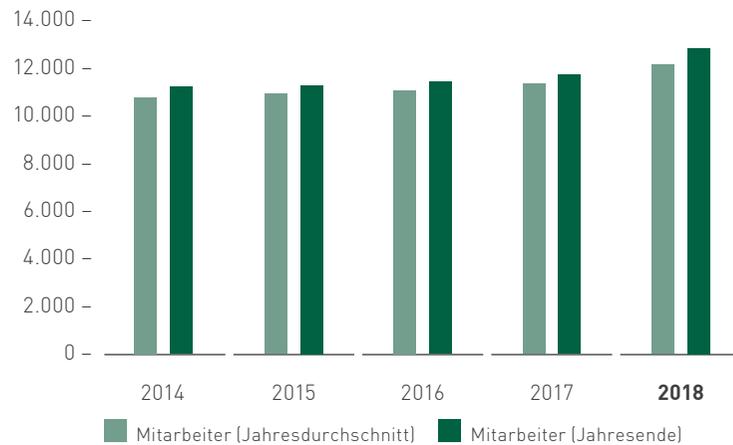
## MITARBEITER

### Mitarbeiterzahl

Die weltweite Mitarbeiteranzahl im **Jahresdurchschnitt** lag 2018 bei 12.192 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber 11.389 im Vorjahr. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus dem Bereich Retail bedingt durch die gestiegene Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte.

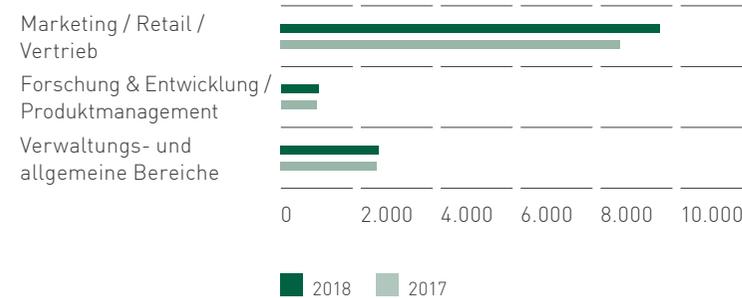
Der Personalaufwand ist 2018 insgesamt um 0,9% von € 549,1 Mio. auf € 553,8 Mio. angestiegen. Im Durchschnitt lag der Personalaufwand pro Mitarbeiter bei T€ 45,4 gegenüber T€ 48,2 im Vorjahr.

### G.3 ENTWICKLUNG MITARBEITER



Zum **31. Dezember 2018** lag die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei 12.894 gegenüber 11.787 im Vorjahr. Dies entspricht einem Anstieg der Mitarbeiterzahl um insgesamt 9,4% gegenüber dem Vorjahr. Die Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Bereichen stellt sich wie folgt dar:

### G.4 MITARBEITER (Jahresende)



### Talentgewinnung und -entwicklung

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital für unseren Geschäftserfolg. Sie stehen im Mittelpunkt unserer Personalstrategie, welche sich insbesondere auf die Talentgewinnung und Talententwicklung fokussiert. Vor dem Hintergrund unserer einzigartigen Unternehmenskultur stellen wir weltweit Arbeitsplätze, die auf moderne und agile Arbeitsmethoden ausgerichtet sind, zur Verfügung und kümmern uns um das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter.

Um unsere Stellung am Markt weiter auszubauen, ist es von entscheidender Bedeutung, dass wir über hoch qualifiziertes, motiviertes Personal verfügen und als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Vielfältige Rekrutierungsaktivitäten ermöglichen es uns externe Talente vorzeitig zielgruppengerecht über verschiedene Kanäle, insbesondere auch mittels proaktiver Direktansprache, zu rekrutieren und damit unsere Belegschaft zu verstärken. Darüber hinaus haben wir unsere Hochschulaktivitäten im In- und Ausland weiter verstärkt, um potentielle zukünftige Mitarbeiter noch früher zu identifizieren.

Die Digitalisierung und die damit verbundene Vereinfachung und Beschleunigung von Geschäftsprozessen wurde im Jahr 2018 weiter vorangetrieben. Nachdem wir in 2017 mit „Workday“ eines der führenden Human-Capital-Management-Systeme weltweit eingeführt haben, wurde das System in diesem Jahr durch die Module „Talent und Performance“, „Zeiterfassung und Abwesenheitsmanagement“ sowie „Learning“ erweitert. Somit haben wir ein weltweites System zur Erfassung der Arbeitszeiten sowie Urlaubs- und anderer Abwesenheiten in Workday. Das Modul „Learning“ fungiert als Plattform für sämtliche

E-Learning Kurse sowie Präsenzkurse. Das Modul „Trainings“ gibt Mitarbeitern zusätzlich die Möglichkeit, Lerninhalte selbst zu erstellen und mit Kollegen zu teilen.

Es ist unser Ziel, unsere Mitarbeiter individuell - auch im internationalen Umfeld - zu entwickeln und gleichzeitig erfolgreich und nachhaltig an unser Unternehmen zu binden. Als ein zentraler Bestandteil der heutigen Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet dies, dass wir uns sowohl als Unternehmen als auch als Arbeitgeber in einem dynamischen Umfeld behaupten und den Veränderungen des Marktes gerecht werden. Auf Basis von Workday findet deshalb neben der Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung im Rahmen des Talentmanagements ebenfalls eine systematische Nachfolgeplanung statt. Die im Unternehmen vorhandenen Talente werden in den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen identifiziert und mittels individueller Entwicklungspläne gefördert. Durch diese Art des Talentmanagements bieten wir unseren Mitarbeitern attraktive Karriere- und Entwicklungschancen und gewährleisten gleichzeitig eine vorausschauende Nachfolgeplanung.

Die ständige fachliche und individuelle Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter stellt darüber hinaus sicher, dass unsere Belegschaft über die erforderlichen Kompetenzen verfügt, welche kontinuierliches Wachstum und Marktcompetenz 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 standardisierten oder speziell auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Schulungen und Workshops, sowohl online als auch offline. Die ständige Weiterentwicklung unseres PUMA-Trainingsangebotes garantiert, dass unsere Mitarbeiter jederzeit innovative und vielfältige Möglichkeiten haben, ihre Qualifikationen zu erweitern und neue Fähigkeiten zu erwerben sowie bestehende Kompetenzen auszubauen. Dies dient sowohl der Erreichung persönlicher Ziele der Mitarbeiter als auch den Unternehmenszielen.

Wir bieten insbesondere 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 Seminarteilnehmern zu diskutieren. Unser internes, aus mehreren Modulen bestehendes Führungskräfte-Trainings-Programm umfasst die Seminarreihen ILP („International Leadership Programm“) sowie ILP<sup>2</sup>. Diese Seminare enthalten eine Vielzahl von Maßnahmen, um den Mitarbeitern die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse für die Führung ihrer Teams zu vermitteln. Diese beinhalten intensive Schulungs- und Coaching-Einheiten – darunter interaktives Lernen, Rollensimulationen und Best-Practice-Lernen – sowie gemeinsame Projekte. Themenschwerpunkte sind dabei insbesondere achtsame Mitarbeiterführung („Mindful Leadership“) sowie agile Arbeitsmethoden.

Mit Speed Up und Speed Up<sup>2</sup> führen wir Personalentwicklungsprogramme für Mitarbeiter auf unterschiedlichen Levels durch. Verschiedene Gruppen von Top-Talenten erhalten durch die Übernahme fachübergreifender Projekte und Aufgaben, durch gezielte Trainings, Mentoring und Coaching sowie durch 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. Im Jahr 2018 wurde das Bonussystem weltweit vereinheitlicht und noch transparenter gestaltet. Die Boni sind nunmehr ausschließlich an die Unternehmensziele von PUMA gekoppelt.

### 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 operativem Ergebnis (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 erfolgt eine kontinuierliche Überwachung der wichtigsten Finanzkennzahlen des PUMA-Konzerns und 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 einbezogenen 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 höher-



Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht  
Grundlagen des PUMA-Konzerns

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen

wertige 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 Ein- und 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.

## ANGABEN ZUM NICHTFINANZIELLEN BERICHT

Gemäß §§ 289b und 315b HGB sind wir verpflichtet, für die PUMA SE und den PUMA-Konzern eine nichtfinanzielle Erklärung im Lagebericht oder einen nichtfinanziellen Bericht außerhalb des Lageberichts zu erstellen, in dem wir über ökologische, gesellschaftliche und andere nichtfinanzielle Aspekte berichten. PUMA veröffentlicht bereits seit 2003 Nachhaltigkeitsberichte gemäß den Vorgaben des Global Reporting Initiative (GRI) und seit 2010 die Finanzdaten zusammen mit den Nachhaltigkeitskennzahlen in einem Bericht. Vor diesem Hintergrund berichten wir die geforderten Informationen nach §§ 289b und 315b HGB im Kapitel Nachhaltigkeit in unserem Geschäftsbericht. Der Geschäftsbericht für das Geschäftsjahr 2018 kann ab dem 18. April 2019 an folgender Stelle auf unserer Internetseite abgerufen werden:

<http://about.puma.com/de-de/investor-relations/financial-reports>

Zudem sind wichtige Nachhaltigkeitsinformationen auf der PUMA Homepage im Bereich Nachhaltigkeit jederzeit abrufbar:

<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit>

# WIRTSCHAFTSBERICHT

## WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

### Weltkonjunktur

Gemäß der Winterprognose des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (ifw Kiel) vom 11. Dezember 2018 hat sich die Weltkonjunktur im Verlauf des Jahres 2018 verlangsamt. Neben einer Verunsicherung durch die zunehmenden handelspolitischen Konflikte, insbesondere zwischen den Vereinigten Staaten und China, hat vor allem die Straffung der Geldpolitik in den Vereinigten Staaten von Amerika zu der Abschwächung des Wachstums beigetragen. Für das Jahr 2018 erwarten die Experten des ifw Kiel einen Anstieg des globalen Bruttoinlandsproduktes (BIP) von 3,7%, dies entspricht einer leichten Verringerung von 0,1% gegenüber der Sommerprognose.

Die Verlangsamung der konjunkturellen Entwicklung im Jahr 2018 ist sowohl in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch in den Schwellenländern erkennbar. Während das Jahr 2017 durch ein synchrones Wachstum gekennzeichnet war, verstärkten sich in 2018 die Unterschiede in der wirtschaftlichen Entwicklung zwischen den einzelnen Ländern beziehungsweise Ländergruppen. Bei den Industrienationen setzte sich die Expansion in den Vereinigten Staaten, unterstützt durch deutliche fiskalische Impulse in einem nochmals höheren Tempo fort, während die Konjunktur im Euroraum und in Japan deutlich an Schwung verloren hat. In den Schwellenländern hat sich das Wachstum, auch aufgrund schlechterer Finanzierungsbedingungen durch eine restriktivere Geldpolitik der amerikanischen Notenbank, in unterschiedlichem Ausmaße abgeschwächt. Während weite Teile Asiens, Russland, aber auch Teile Südamerikas ihren Wachstumstrend fortsetzen konnten, fielen Argentinien und die Türkei in eine Rezession.

### Sportartikelindustrie

Die Sportartikelindustrie ist im Jahr 2018 weiter stark gewachsen. Maßgeblich für diese Entwicklung waren höhere Einkommen der privaten Haushalte, die einen Anstieg der Konsumausgaben für Sportartikel ermöglicht haben. Der weltweite Fitnessboom war auch im Jahr 2018 ungebrochen. Viel Bewegung, eine gesunde Lebensführung und die damit einhergehende Zunahme der sportlichen Betätigung in der Freizeit sind weiterhin weltweit bei großen Teilen der Bevölkerung in Mode. Gleichzeitig war in 2018 eine anhaltend starke Nachfrage nach sportlicher Alltagskleidung zu verzeichnen.

Das E-Commerce-Geschäft war in 2018 ein starker Wachstumstreiber der Sportartikelindustrie. Hierfür wurden vielseitige kommerzielle Möglichkeiten, wie mobile Technologien und Soziale Medien, genutzt, um das Einkaufserlebnis der Konsumenten weiter zu verbessern. Mit Blick auf die sportlichen Großereignisse des vergangenen Jahres hat insbesondere die Fußball-Weltmeisterschaft in Russland dazu beigetragen, das Wachstum der Sportartikelbranche zu unterstützen.





## UMSATZLAGE

### Darstellung der Umsatzentwicklung 2018 im Vergleich zum Ausblick

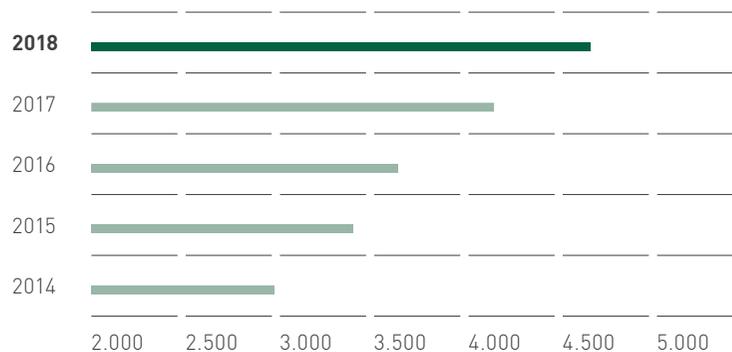
Im Lagebericht 2017 hatte PUMA für das Geschäftsjahr 2018 einen währungs-bereinigten Anstieg der Umsatzerlöse von rund 10% in Aussicht gestellt. Diese Prognose wurde unterjährig mehrmals erhöht und PUMA erwartete nun für das Geschäftsjahr 2018 einen währungs-bereinigten Umsatzanstieg zwischen 14% und 16%. PUMA konnte die angepasste Prognose im Gesamtjahr 2018 über-treffen und somit das ursprünglich angestrebte Umsatzziel überschreiten.

Die Umsatzentwicklung wird im Folgenden detailliert erläutert.

### Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse von PUMA stiegen im Geschäftsjahr 2018 in der Berichtswäh-rung Euro um 12,4% auf € 4.648,3 Mio. Währungs-bereinigt erhöhten sich die Umsätze um 17,6%. Vor allem die Region Asien / Pazifik, angetrieben von China, zeigte ein starkes zweistelliges Umsatzwachstum. Aus Produktsicht waren Textilien die Haupttreiber des Umsatzwachstums.

G.5 UMSATZERLÖSE (in € Mio.)

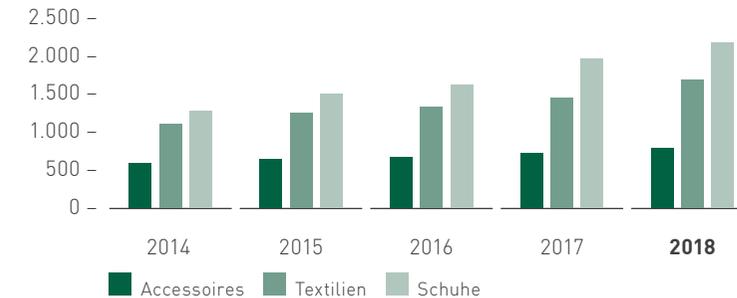


Das für PUMA bedeutendste Produktsegment - **Schuhe** - verzeichnete zum Ende des Geschäftsjahres 2018 einen bereits seit achtzehn Quartalen anhaltenden Wachstumstrend. Die stärksten Zuwächse wurden dabei in den Kategorien Sportstyle und Running and Training erzielt. Der Umsatz stieg in der Berichtswährung Euro um 10,6% auf € 2.184,7 Mio. und überschritt damit im Segment Schuhe erstmalig die Umsatzmarke von 2 Milliarden Euro. Währungs-bereinigt wurde ein Umsatzwachstum von 16,6% erzielt. Der Anteil dieses Segments an den gesamten Umsatzerlösen verringerte sich leicht von 47,7% im Vorjahr auf 47,0% in 2018.

Im Segment **Textilien** erhöhten sich die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 17,1% auf € 1.687,5 Mio. Währungs-bereinigt stieg der Umsatz um 22,2%. Die Kategorie Sportstyle war der Haupttreiber des Umsatzwachstums. Zusätzlich trugen auch neue Produkteinführungen in den Kategorien Teamsport und Mo-torsport zu diesem Wachstum mit bei. Bezogen auf den Konzernumsatz lag der Anteil des Segments Textilien bei 36,3% (Vorjahr: 34,9%).

Die Umsätze im Segment **Accessoires** erhöhten sich in der Berichtswährung Euro um 7,8% auf € 776,1 Mio. Dies entspricht einem währungs-bereinigten Anstieg von 11,0%. Der Anstieg resultiert insbesondere aus höheren Umsätzen im Bereich Socken und Bodywear. Der Anteil am Konzernumsatz verringerte sich leicht von 17,4% im Vorjahr auf 16,7% in 2018.

G.6 UMSATZ NACH PRODUKTSEGMENTEN (in € Mio.)



### Einzelhandelsaktivitäten

Die Einzelhandelsaktivitäten von PUMA beinhalten den direkten Vertrieb an unsere Konsumenten („Direct to Consumer-business“). Dieser umfasst die eigenen Einzelhandelsgeschäfte von PUMA, die sogenannten „Full-Price-Stores“ und „Factory-Outlets“ sowie die Online-Verkäufe im Bereich E-Commerce. Durch die eigenen Einzelhandelsaktivitäten gewährleistet PUMA die regionale Verfügbarkeit der Produkte sowie die Präsentation der Marke PUMA in einem zu unserer Markenpositionierung passenden Umfeld.

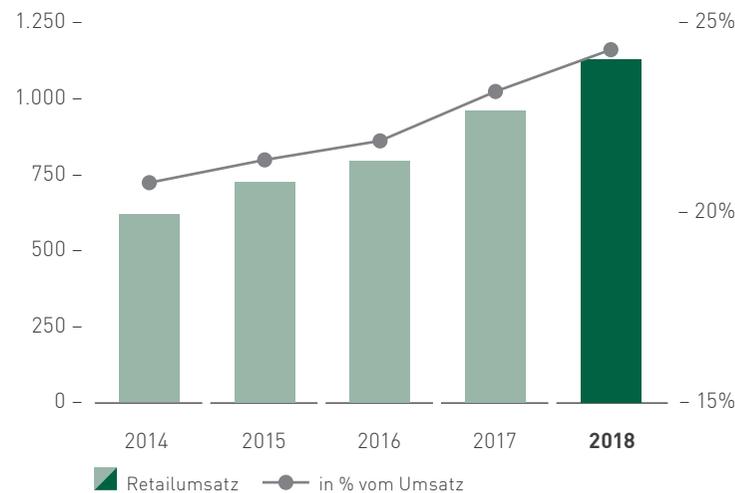
Die Umsätze der eigenen Einzelhandelsaktivitäten erhöhten sich im Geschäfts-jahr 2018 währungs-bereinigt um 24,0% auf € 1.127,5 Mio. Dies entspricht einem Anteil von 24,3% am Gesamtumsatz (Vorjahr: 23,2%). Der Anstieg der Umsätze durch eigene Einzelhandelsaktivitäten resultiert dabei sowohl aus der Umsatz-steigerung zum Vorjahr auf vergleichbarer Basis der Verkaufsflächen, als auch durch die gezielte Erweiterung des Portfolios an eigenen Einzelhandels-geschäften. Neben der Eröffnung weiterer Einzelhandelsgeschäfte an ausge-wählten Standorten weltweit umfasste die Optimierung des Portfolios auch die Modernisierung der bestehenden 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.

Unser E-Commerce-Geschäft verzeichnete im Jahr 2018 ein stark überdurchschnittliches Wachstum. Dies war unter anderem auf die Ausweitung des Produktangebots in den Online-Stores weltweit und auf unsere gezielten Verkaufsförderungsmaßnahmen im Online-Geschäft zurückzuführen. Darüber hinaus verliefen unsere E-Commerce-Aktivitäten an speziellen Tagen im Online-Geschäft, wie beispielsweise am 11. November, dem Singles-Day in China und zugleich dem größten Onlineshopping-Tag der Welt oder dem sogenannten „Black-Friday / Cyber Monday“, besonders erfolgreich.

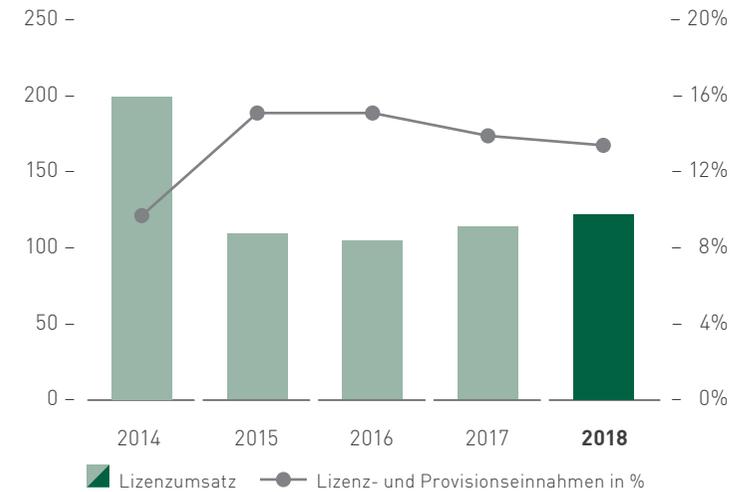
G.7 RETAILUMSÄTZE (in € Mio.)



### 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, welche nicht Teil der von PUMA konsolidierten Umsätze sind, aber die Basis für die Lizenz- und Provisionseinnahmen von PUMA darstellen, erhöhten sich in 2018 in der Berichtswährung Euro um 7,4% auf € 121,9 Mio. Die daraus resultierenden Lizenz- und Provisionseinnahmen von PUMA sind in 2018 um 3,2% auf € 16,3 Mio. angestiegen.

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



### REGIONALE ENTWICKLUNG

Bei der folgenden Erläuterung der regionalen Umsatzverteilung sind die Umsätze der jeweiligen Region des Kunden zugeordnet („Kundenstandort“). Die Unterteilung erfolgt dabei nach drei geographischen Regionen (EMEA, Amerika und Asien / Pazifik). Eine weiterführende regionale Darstellung der Umsätze nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft findet sich unter der Textziffer 26 im Konzernanhang.

Die Umsatzerlöse von PUMA erhöhten sich im Jahr 2018 währungsbereinigt um 17,6%. Alle Regionen trugen mit zweistelligen Wachstumsraten zu dieser währungsbereinigten Entwicklung bei.

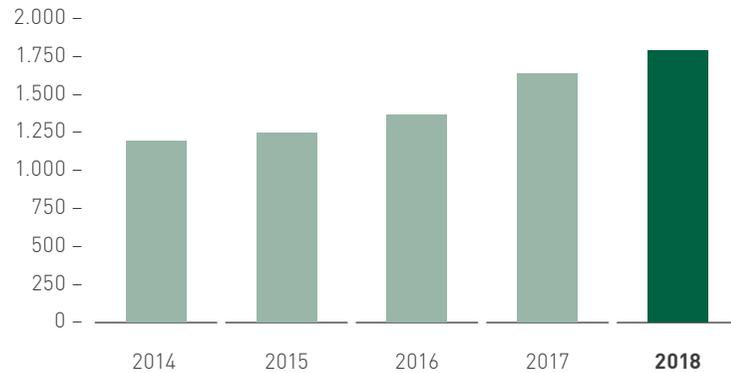
In der Region **EMEA** stiegen die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 9,4% auf € 1.800,3 Mio. Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzanstieg von 11,4%. Besonders starke Zuwächse kamen dabei aus Frankreich, Spanien und dem Vereinigten Königreich (UK), die ein zweistelliges Umsatzwachstum verzeichneten. Die Länder Russland, Ukraine und Türkei sowie die Vereinigten Arabischen Emirate entwickelten sich mit zweistelligen Zuwachsraten ebenfalls sehr gut. Allerdings hat die Stärke des Euro, beispielsweise gegenüber der türkischen Lira, zu deutlich negativen Währungskurseffekten auf die Umsätze in der Berichtswährung Euro geführt.

Bezogen auf den Konzernumsatz verringerte sich der Anteil der Region EMEA von 39,8% im Vorjahr auf 38,7% im Jahr 2018.



Mit Blick auf die Produktsegmente verzeichneten die Umsätze mit Schuhen einen währungsbereinigten Anstieg um 8,6%. Die Umsätze mit Textilien erhöhten sich währungsbereinigt um 18,4% und bei den Accessoires stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 6,6%.

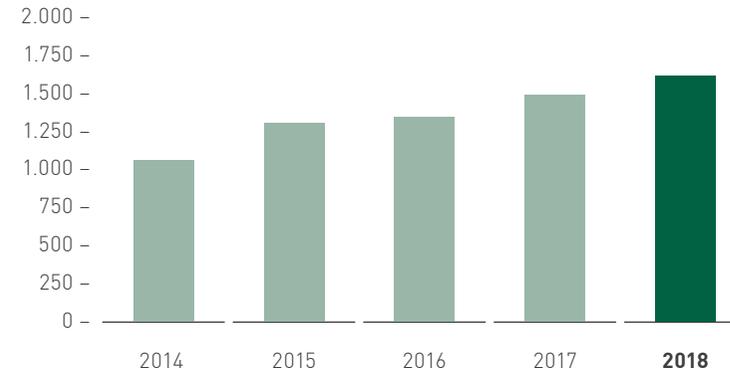
G.9 UMSÄTZE EMEA (in € Mio.)



Die Umsätze in der Region **Amerika** erhöhten sich in der Berichtswährung Euro um 7,9% auf € 1.612,5 Mio. Währungsbereinigt stiegen die Umsätze um 16,9%, wobei sowohl Nord- als auch Lateinamerika mit zweistelligen Wachstumsraten zum Umsatzanstieg beitrugen. Die Schwäche des argentinischen Pesos gegenüber dem Euro hat jedoch zu deutlich negativen Währungskurseffekten auf die Umsätze in der Berichtswährung Euro beigetragen. Der Anteil der Region Amerika am Konzernumsatz sank von 36,1% im Vorjahr auf 34,7% im Jahr 2018.

In Bezug auf die Produktsegmente entwickelten sich sowohl Schuhe (währungsbereinigt +11,7% gegenüber dem Vorjahr) als auch Textilien (+25,2%) sowie Accessoires (+17,7%) mit zweistelligen Wachstumsraten sehr gut.

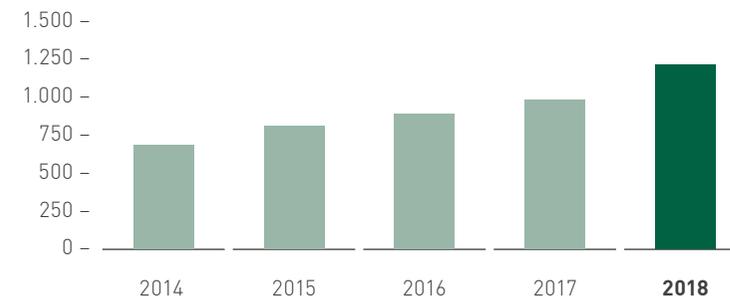
G.10 UMSÄTZE AMERIKA (in € Mio.)



In der Region **Asien / Pazifik** war das Umsatzwachstum besonders stark. Hier erhöhten sich die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 24,2% auf € 1.235,5 Mio. Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzanstieg von 28,8%. Haupttreiber des Wachstums in der Region waren vor allem der Großraum China und Korea, welche jeweils eine überdurchschnittlich hohe zweistellige Wachstumsrate verzeichneten. Demgegenüber wuchsen die Umsätze in Japan gegenüber dem Vorjahr moderat im hohen einstelligen Prozentbereich. Der Anteil der Region Asien / Pazifik am Konzernumsatz erhöhte sich von 24,1% im Vorjahr auf 26,6% im Jahr 2018.

Bei den Produktsegmenten stiegen die Umsätze mit Schuhen währungsbereinigt um 37,9%. Bei Textilien erhöhten sich die Umsätze währungsbereinigt um 23,9% und Accessoires verzeichneten einen währungsbereinigten Umsatzanstieg von 7,2%.

G.11 UMSÄTZE ASIEN / PAZIFIK (in € Mio.)





## ERTRAGSLAGE

### T.1 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

	2018		2017		+ / -%
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>4.648,3</b>	100,0	<b>4.135,9</b>	100,0	12,4
Umsatzkosten	-2.399,0	-51,6	-2.181,5	-52,7	10,0
<b>Rohertrag</b>	<b>2.249,4</b>	48,4	<b>1.954,3</b>	47,3	15,1
Lizenz- und Provisionserträge	16,3	0,4	15,8	0,4	3,2
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-1.928,4	-41,5	-1.725,6	-41,7	11,8
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>337,4</b>	7,3	<b>244,6</b>	5,9	37,9
Finanzergebnis / Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-24,0	-0,5	-13,4	-0,3	79,6
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>	<b>313,4</b>	6,7	<b>231,2</b>	5,6	35,5
Ertragsteuern	-83,6	-1,8	-63,3	-1,5	32,0
Steuerquote	-26,7%		-27,4%		
Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse	-42,4	-0,9	-32,2	-0,8	31,7
<b>Konzernergebnis</b>	<b>187,4</b>	4,0	<b>135,8</b>	3,3	38,0
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	14,947		14,943		0,0
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	14,947		14,943		0,0
Gewinn je Aktie in €	12,54		9,09		38,0
Gewinn je Aktie, verwässert in €	12,54		9,09		38,0

### Darstellung der Ertragsentwicklung 2018 im Vergleich zum Ausblick

Im Ausblick des Geschäftsberichts 2017 prognostizierte PUMA für das Geschäftsjahr 2018 eine leichte Verbesserung der Rohertragsmarge. 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 € 305 Mio. und € 325 Mio. Zudem wurde eine deutliche Verbesserung des Konzerngewinns erwartet.

Diese Prognosen wurden unterjährig mehrmals leicht angehoben und PUMA erwartete nun eine Verbesserung der Rohertragsmarge um rund 100 Basis-

punkte gegenüber dem Vorjahr (2017: 47,3%), einen Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen im niedrigen zweistelligen Prozentbereich und ein operatives Ergebnis (EBIT) in einer Bandbreite zwischen € 325 Mio. und € 335 Mio. Übereinstimmend mit den bisherigen Prognosen erwartete das Management für das Geschäftsjahr 2018 weiterhin eine deutliche Verbesserung des Konzerngewinns.

PUMA konnte die angehobenen Prognosen im Gesamtjahr 2018 in vollem Umfang erreichen beziehungsweise sogar leicht übertreffen. Damit hat PUMA die für 2018 ursprünglich angestrebte Verbesserung des operativen Ergebnisses übertroffen.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht  
Wirtschaftsbericht

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen



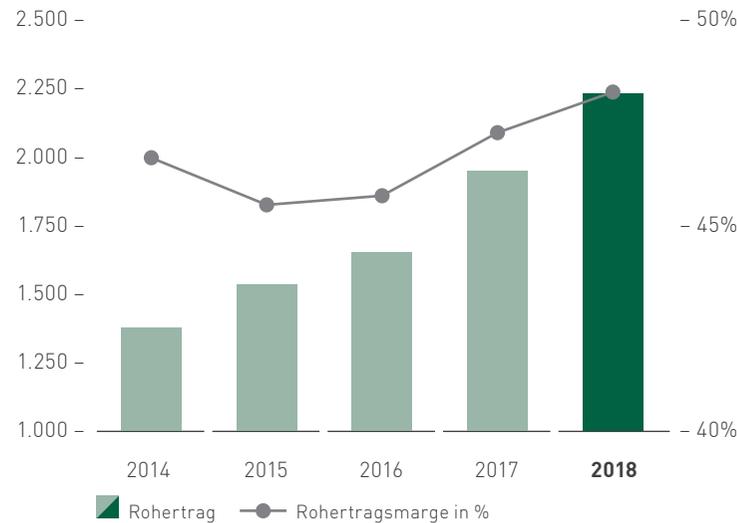
Die Ertragsentwicklung wird im Folgenden detailliert erläutert.

### Rohrertragsmarge

Der Rohertrag verbesserte sich im Geschäftsjahr 2018 um 15,1% von € 1.954,3 Mio. auf € 2.249,4 Mio. Die Rohertragsmarge erhöhte sich um 110 Basispunkte von 47,3% auf 48,4% insbesondere aufgrund von Verbesserungen in der Beschaffung und höheren Umsätzen mit neuen Produkten, die eine höhere Marge tragen. Zusätzlich hatte ein gestiegener Anteil eigener Einzelhandelsumsätze und die regionale Umsatzentwicklung einen leicht positiven Effekt auf die Rohertragsmarge. In 2018 waren keine Währungskurseffekte gegenüber dem Vorjahr auf die Rohertragsmarge zu verzeichnen, da sich unterjährige Auswirkungen auf Gesamtjahresbasis ausgeglichen haben.

Die Rohertragsmarge im Segment Schuhe erhöhte sich von 45,5% im Vorjahr auf 45,8% in 2018. Bei den Textilien verbesserte sich die Rohertragsmarge von 49,0% auf 50,9% und die Rohertragsmarge für Accessoires erhöhte sich ebenfalls von 48,5% auf 50,3%.

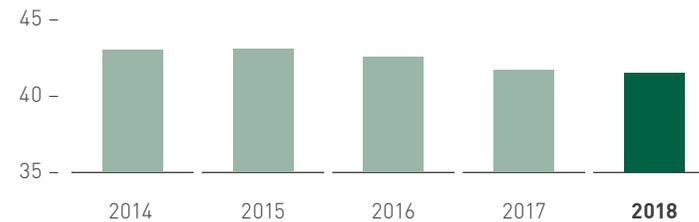
G.12 ROHERTRAG / ROHERTRAGSMARGE (in € Mio.)



### Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden gezielt weitere Investitionen im Bereich Marketing getätigt, um zur Steigerung der Markenbegehrtheit von PUMA beizutragen und PUMA als schnellste Sportmarke der Welt zu positionieren. Die Investitionen in die Modernisierung der eigenen Einzelhandelsgeschäfte und in die Eröffnung weiterer Einzelhandelsgeschäfte wurden ebenfalls gezielt fortgesetzt. Darüber hinaus wurde die Modernisierung unserer IT-Infrastruktur weiter vorangetrieben. Dies führte im Geschäftsjahr 2018 insgesamt zu einem Anstieg der operativen Erträge und Aufwendungen um 11,8% von € 1.725,6 Mio. auf € 1.928,4 Mio. In Prozent vom Umsatz verbesserte sich die Kostenquote von 41,7% auf 41,5%. Der Rückgang der Kostenquote belegt den konsequenten Fokus auf die strikte Kontrolle der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen, was für PUMA weiterhin eine hohe Priorität hat und zur Verbesserung des operativen Ergebnisses im Geschäftsjahr 2018 beigetragen hat.

G.13 OPERATIVE AUFWENDUNGEN (in % vom Umsatz)



Innerhalb der Vertriebsaufwendungen kam es bei den Aufwendungen für Marketing / Retail zu einer Steigerung um 13,2% von € 822,9 Mio. auf € 931,2 Mio. Diese Entwicklung steht vorrangig in Verbindung mit der konsequenten Weiterführung der FOREVER FASTER-Markenkampagne sowie der gestiegenen Anzahl an eigenen Einzelhandelsgeschäften. Die Kostenquote blieb mit 20,0% vom Umsatz nahezu unverändert gegenüber dem Vorjahr. Die übrigen Vertriebsaufwendungen, welche vor allem umsatzabhängige variable Kosten und Transportkosten beinhalten, erhöhten sich um 19,1% auf € 592,4 Mio. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf höhere umsatzabhängige Aufwendungen aus dem Betrieb eigener Einzelhandelsgeschäfte und aus dem E-Commerce Bereich zurückzuführen. Die Kostenquote der übrigen Vertriebsaufwendungen lag in 2018 bei 12,7% vom Umsatz.

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung / Produktmanagement blieben gegenüber dem Vorjahr nahezu konstant bei € 97,8 Mio. und die Kostenquote verringerte sich leicht auf 2,1%. Die sonstigen operativen Erträge beliefen sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf € 21,1 Mio. und waren zum Großteil auf Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen zurückzuführen. Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen erhöhten sich in 2018 um 6,9% von € 307,0 Mio. auf € 328,1 Mio. Der leichte Anstieg resultierte unter anderem

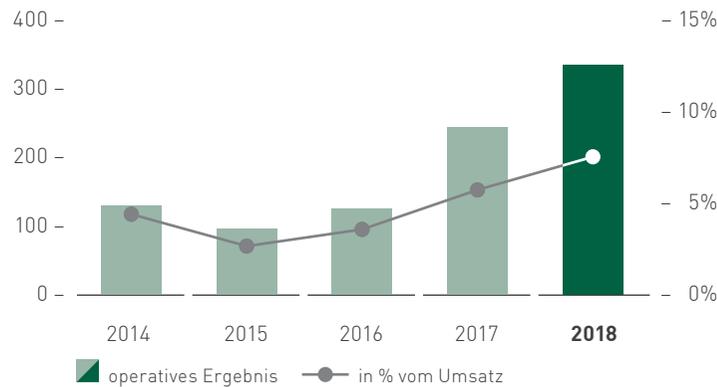


aus höheren Aufwendungen für Warenlager und Logistik sowie IT. Die Kostenquote der Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen verringerte sich von 7,4% auf 7,1%. Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 81,5 Mio. (Vorjahr: € 70,3 Mio.) enthalten. Dies entspricht einem Anstieg der Abschreibungen um 15,9% gegenüber dem Vorjahr.

### Operatives Ergebnis (EBIT)

Das operative Ergebnis erhöhte sich um 37,9% von € 244,6 Mio. im Vorjahr auf € 337,4 Mio. im Jahr 2018. Dieses Ergebnis liegt leicht über der angepassten EBIT-Prognose mit einer Bandbreite zwischen € 325 Mio. und € 335 Mio. Die deutliche Verbesserung der Profitabilität in 2018 ist auf das starke Umsatzwachstum in Verbindung mit der Verbesserung der Rohertragsmarge zurückzuführen. Die EBIT-Marge stieg dementsprechend von 5,9% im Vorjahr auf 7,3% an.

G.14 OPERATIVES ERGEBNIS (in € Mio.)



### Finanzergebnis

Das Finanzergebnis verringerte sich in 2018 insgesamt von € -13,4 Mio. im Vorjahr auf € -24,0 Mio. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf den Anstieg der Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen von € 6,9 Mio. im Vorjahr auf € 14,4 Mio. im Jahr 2018 zurückzuführen.

Die Finanzerträge verbesserten sich insgesamt leicht von € 10,3 Mio. im Vorjahr auf € 11,6 Mio. in 2018. Die Finanzerträge beinhalten Zinserträge von € 4,0 Mio. (Vorjahr: € 4,1 Mio.) und Erträge aus Zinskomponenten in Verbindung mit Währungssicherungsgeschäften von € 7,6 Mio. (Vorjahr: € 6,3 Mio.). Demgegenüber stand jedoch ein leichter Anstieg der Zinsaufwendungen von € 14,3 Mio. auf € 15,1 Mio. Die übrigen Finanzaufwendungen aus der Bewertung von Pensionsplänen und aus Zinskomponenten in Verbindung mit Währungssicherungsgeschäften beliefen sich in 2018 auf € 4,5 Mio. (Vorjahr: € 4,2 Mio.). Das Ergebnis aus assoziierten Unternehmen, das ebenfalls in das Finanzergebnis einfließt, betrug im Geschäftsjahr 2018 € -1,5 Mio. (Vorjahr: € 1,6 Mio.).

### Gewinn vor Steuern (EBT)

Im Geschäftsjahr 2018 erwirtschaftete PUMA einen Gewinn vor Steuern von € 313,4 Mio. Dies entspricht einer Verbesserung von 35,5% gegenüber dem Vorjahr (€ 231,2 Mio.). Der Steueraufwand lag bei € 83,6 Mio. im Vergleich zu € 63,3 Mio. im Vorjahr und die Steuerquote verringerte sich leicht von 27,4% auf 26,7% in 2018.

### Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse

Die nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnenden Ergebnisse beziehen sich auf Gesellschaften auf dem nordamerikanischen Markt, bei denen jeweils der selbe Gesellschafter Minderheitsanteile hält. Die Ergebnisanteile dieses Gesellschafters erhöhten sich im Geschäftsjahr 2018 um 31,7% auf € 42,4 Mio. (Vorjahr: 32,2 Mio.). Diese Gesellschaften betreffen Janed, welche Socken und Bodywear vertreibt, PUMA Accessories North America und PUMA Kids Apparel, die sich auf den Vertrieb von Kleidung für Kinder konzentriert, sowie jeweils deren Tochtergesellschaften in Kanada.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht  
Wirtschaftsbericht

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen



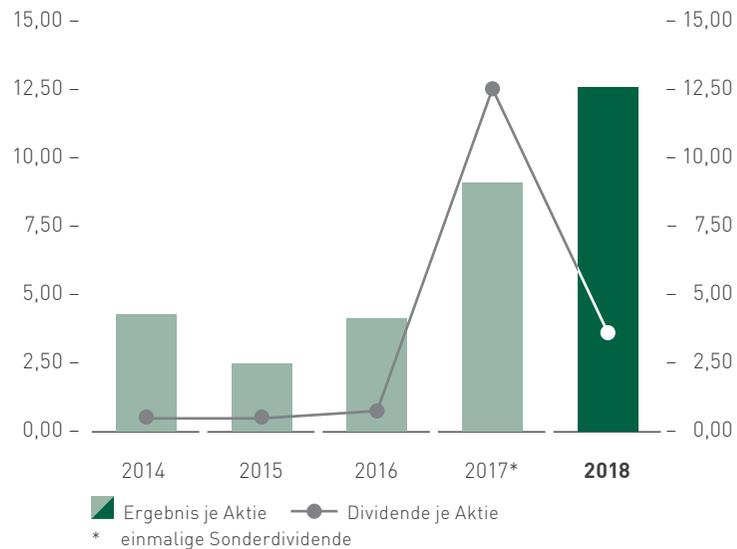
### Konzernergebnis

Das Konzernergebnis erhöhte sich im Geschäftsjahr 2018 um 38,0% von € 135,8 Mio. auf € 187,4 Mio. Die deutliche Verbesserung des Konzernergebnisses resultierte im Wesentlichen aus dem starken Umsatzwachstum in Verbindung mit der Verbesserung der Rohertragsmarge. Während sich das Finanzergebnis im Jahr 2018 verringerte, ergab sich ein positiver Effekt auf das Konzernergebnis durch den leichten Rückgang der Steuerquote. Der Gewinn pro Aktie und der verwässerte Gewinn pro Aktie erhöhten sich entsprechend um 38,0% auf € 12,54 gegenüber € 9,09 im Vorjahr.

### DIVIDENDE

Der Vorstand und der Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung am 18 April 2019 vor, für das Geschäftsjahr 2018 aus dem handelsrechtlichen Bilanzgewinn der PUMA SE eine reguläre Dividende in Höhe von € 3,50 je Aktie auszuschütten. In Prozent des Konzernergebnisses beträgt die Ausschüttungsquote 27,9%. Dies steht im Einklang mit der derzeitigen Dividendenpolitik der PUMA SE, welche eine Ausschüttung in Höhe einer Quote von 25% bis 35% des Konzernergebnisses vorsieht. Die Auszahlung der Dividende soll in den Tagen nach der Hauptversammlung, die über die Ausschüttung beschließt, erfolgen. Im Vorjahr wurde eine einmalige Sonderdividende in Höhe von € 12,50 ausgeschüttet.

G.15 ERGEBNIS / DIVIDENDE JE AKTIE (in €)





## VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

### T.2 BILANZ

	31.12.2018		31.12.2017		+ / -%
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Flüssige Mittel	463,7	14,5	415,0	14,5	11,7
Vorräte	915,1	28,5	778,5	27,3	17,5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	553,7	17,3	503,7	17,7	9,9
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital)	187,7	5,9	164,0	5,7	14,5
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	72,6	2,3	23,6	0,8	207,2
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>2.192,8</b>	<b>68,4</b>	<b>1.884,8</b>	<b>66,0</b>	<b>16,3</b>
Latente Steuern	207,6	6,5	207,9	7,3	-0,2
Sonstige langfristige Vermögenswerte	806,8	25,2	761,1	26,7	6,0
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>1.014,4</b>	<b>31,6</b>	<b>969,0</b>	<b>34,0</b>	<b>4,7</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>3.207,2</b>	<b>100,0</b>	<b>2.853,8</b>	<b>100,0</b>	<b>12,4</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	20,5	0,6	29,0	1,0	-29,2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	705,3	22,0	646,1	22,6	9,2
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital)	447,3	13,9	306,1	10,7	46,1
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	22,1	0,7	75,2	2,6	-70,6
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>1.195,2</b>	<b>37,3</b>	<b>1.056,5</b>	<b>37,0</b>	<b>13,1</b>
Latente Steuern	47,7	1,5	37,6	1,3	27,0
Pensionsrückstellungen	28,9	0,9	29,7	1,0	-2,9
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	213,1	6,6	73,3	2,6	190,6
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>289,7</b>	<b>9,0</b>	<b>140,7</b>	<b>4,9</b>	<b>106,0</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.722,2</b>	<b>53,7</b>	<b>1.656,7</b>	<b>58,1</b>	<b>4,0</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>3.207,2</b>	<b>100,0</b>	<b>2.853,8</b>	<b>100,0</b>	<b>12,4</b>
<b>Working Capital</b>	<b>503,9</b>		<b>493,9</b>		<b>2,0</b>
- in % vom konsolidierten Umsatz	10,8%		11,9%		

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht  
Wirtschaftsbericht

Konzernabschluss

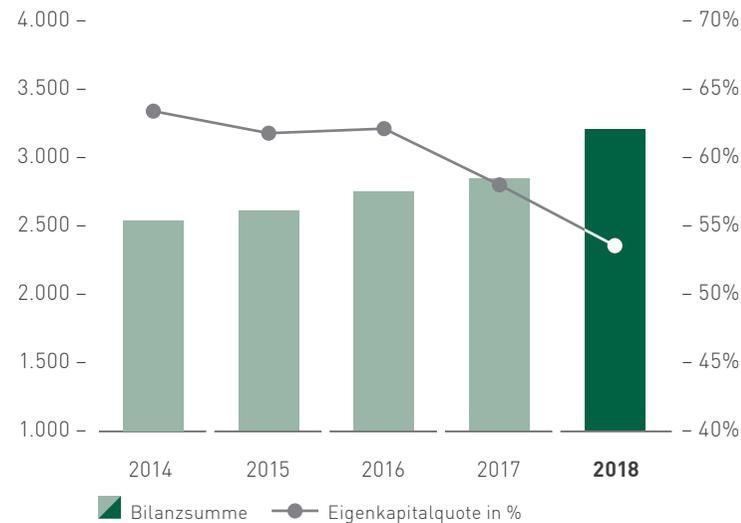
Zusätzliche  
Informationen



### Eigenkapitalquote

PUMA verfügt unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung. Zum 31. Dezember 2018 stieg die Bilanzsumme um 12,4% von € 2.853,8 Mio. im Vorjahr auf € 3.207,2 Mio. Da sich das Eigenkapital um 4,0% von € 1.656,7 Mio. auf € 1.722,2 Mio. erhöhte, ergab sich daraus ein rechnerischer Rückgang der Eigenkapitalquote von 58,1% im Vorjahr auf 53,7%, was insbesondere auf die Ausschüttung der Sonderdividende zurückzuführen ist.

G.16 **BILANZSUMME / EIGENKAPITALQUOTE** (in € Mio.)



### Working Capital

Trotz der deutlichen Steigerung der Umsatzerlöse und der gestiegenen Anzahl an eigenen Einzelhandelsgeschäften erhöhte sich das Working Capital im abgelaufenen Geschäftsjahr nur leicht um 2,0% von € 493,9 Mio. auf € 503,9 Mio.

Die Vorräte erhöhten sich um 17,5% von € 778,5 Mio. auf € 915,1 Mio. Dieser Anstieg steht in Verbindung mit dem geplanten Umsatzwachstum aus der Frühjahr- / Sommerkollektion 2019. Darüber hinaus führte die durch IFRS 15 geänderte bilanzielle Abbildung von erwarteten Retouren zu einer Bilanzverlängerung und einem Anstieg der Vorräte und der Sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich um 9,9% von € 503,7 Mio. auf € 553,7 Mio. Die anderen kurzfristigen Vermögenswerte, die dem Working Capital zuzurechnen sind, erhöhten sich um 14,5% von € 164,0 Mio. auf € 187,7 Mio.

Auf der Passivseite stiegen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 9,2% von € 646,1 Mio. auf € 705,3 Mio. Die anderen kurzfristigen Verbindlichkeiten, die dem Working Capital zuzurechnen sind, erhöhten sich aufgrund der Bilanzverlängerung (IFRS 15) deutlich um 46,1% von € 306,1 Mio. auf € 447,3 Mio.

G.17 **NETTOUMLAUFVERMÖGEN (WORKING CAPITAL)** (in € Mio.)



### Sonstige Vermögenswerte und Sonstige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte, die den positiven Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr von € 23,6 Mio. auf € 72,6 Mio.

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen, stiegen in Folge der Investitionen in das Anlagevermögen um 6,0% von € 761,1 Mio. auf € 806,8 Mio.

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten, die den negativen Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, verringerten sich gegenüber dem Vorjahr von € 75,2 Mio. auf € 22,1 Mio.



Die Pensionsrückstellungen blieben gegenüber dem Vorjahr nahezu konstant bei € 28,9 Mio. (Vorjahr: 29,7 Mio.).

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich, im Wesentlichen durch die Begebung von Schuldscheindarlehen über insgesamt € 160,0 Mio., gegenüber dem Vorjahr von € 73,3 Mio. auf € 213,1 Mio.

## CASHFLOW

T.3 KAPITALFLUSSRECHNUNG	2018	2017*	+ / -%
	€ Mio.	€ Mio.	
Gewinn vor Steuern (EBT)	313,4	231,2	35,5
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	84,7	99,7	-15,1
<b>Brutto Cashflow</b>	<b>398,0</b>	<b>330,9</b>	20,3
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-38,0	-50,6	-25,0
Steuerzahlungen und erhaltene Dividenden	-81,9	-41,5	97,2
<b>Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>278,1</b>	<b>238,8</b>	16,5
Auszahlungen für Akquisitionen / Einzahlungen aus der Veräußerung von Beteiligungen	23,5	0,0	-
Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-130,2	-122,9	5,9
Übrige Investitionstätigkeiten	1,4	12,7	-88,6
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-105,3</b>	<b>-110,3</b>	-4,5
<b>Freier Cashflow</b>	<b>172,9</b>	<b>128,5</b>	34,5
<b>Freier Cashflow (vor Akquisitionen)</b>	<b>149,4</b>	<b>128,5</b>	16,3
- in % vom konsolidierten Umsatz	3,2%	3,1%	-
<b>Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-128,3</b>	<b>-34,9</b>	-
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes	4,2	-5,3	-
Veränderung der flüssigen Mittel	48,7	88,3	-44,8
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	415,0	326,7	27,0
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>463,7</b>	<b>415,0</b>	11,7

\* Vorjahreszahlen angepasst, siehe Erläuterungen im Konzernanhang Kapitel 27 (Angaben zur Kapitalflussrechnung)

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht  
Wirtschaftsbericht

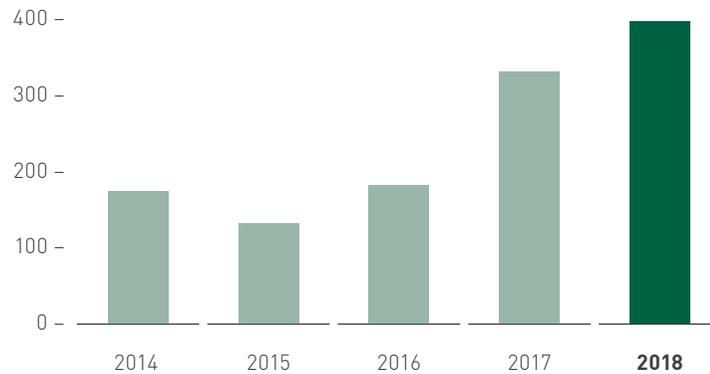
Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



Der Anstieg des Vorsteuergewinns (EBT) führte im Geschäftsjahr 2018 zu einer Erhöhung des Brutto Cashflows um 20,3% von € 330,9 Mio. auf € 398,0 Mio. Das Finanzergebnis sowie die zahlungsunwirksamen Aufwendungen und Erträge, welche insbesondere die Abschreibungen auf Sachanlagen enthalten, betragen € 84,7 Mio. in 2018.

G.18 **BRUTTO CASHFLOW** (in € Mio.)



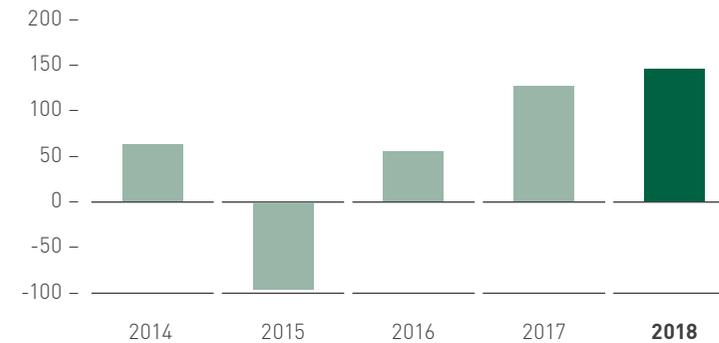
Der anhaltend starke Fokus auf das Working Capital-Management trug maßgeblich zur Verbesserung des Cashflows aus der operativen Geschäftstätigkeit bei. Der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit stieg von € 238,8 Mio. im Vorjahr auf € 278,1 Mio. Dies resultiert neben dem gestiegenen Vorsteuergewinn aus dem Rückgang des Netto-Umlaufvermögens\* in 2018. Der Mittelabfluss aus Steuerzahlungen und erhaltenen Dividenden erhöhte sich demgegenüber auf € 81,9 Mio.

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit verringerte sich im Berichtsjahr leicht von € 110,3 Mio. auf € 105,3 Mio. Die darin enthaltenen Investitionen in das Anlagevermögen erhöhten sich im Geschäftsjahr 2018 von € 122,9 Mio. im Vorjahr auf € 130,2 Mio. und betrafen im Wesentlichen Investitionen in eigene Einzelhandelsgeschäfte, IT-Infrastruktur, Distributionszentren und die Fertigstellung des neuen Verwaltungsgebäudes in Herzogenaurach. Die übrigen Einzahlungen von € 24,9 Mio. (Vorjahr: € 12,7 Mio.) stehen insbesondere im Zusammenhang mit Einzahlungen aus der Veräußerung von Beteiligungen und Einzahlungen aus Anlagenabgängen.

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

Der Freie Cashflow vor Akquisitionen ergibt sich als Saldo der Mittelzuflüsse und -abflüsse aus laufender Geschäfts- und Investitionstätigkeit. Zudem erfolgt eine Bereinigung um Ein- und Auszahlungen, die im Zusammenhang mit Beteiligungen stehen. Der gestiegene Vorsteuergewinn war in 2018 der Haupttreiber für die Verbesserung des Freien Cashflows vor Akquisitionen um 16,3% von € 128,5 Mio. auf € 149,4 Mio. In Prozent vom Umsatz betrug der Freie Cashflow vor Akquisitionen 3,2% gegenüber 3,1% im Vorjahr.

G.19 **FREIER CASHFLOW** (vor Akquisitionen) (in € Mio.)



Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit für das Geschäftsjahr 2018 ergab sich aus der Zahlung einer einmaligen Dividende an die Anteilseigner der PUMA SE in Höhe von € 186,8 Mio. und Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter in Höhe von € 55,7 Mio. Demgegenüber standen Netto-Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten in Höhe von € 126,8 Mio. Unter Berücksichtigung der Zinszahlungen ergab sich ein Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit in Höhe von € 128,3 Mio. (Vorjahr: Mittelabfluss in Höhe von € 34,9 Mio.).

Zum 31. Dezember 2018 verfügte PUMA über Flüssige Mittel von € 463,7 Mio., dies entspricht einem Anstieg um 11,7% im Vergleich zum Vorjahr (€ 415,0 Mio.). Darüber hinaus verfügte die PUMA-Gruppe zum 31. Dezember 2018 über Kreditlinien von insgesamt € 691,9 Mio. (Vorjahr: € 497,1 Mio.). Die nicht ausgenutzten Kreditlinien betragen zum Bilanzstichtag € 501,0 Mio. gegenüber € 440,2 Mio. im Vorjahr.

## GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR LAGE DES KONZERNS

Das Management ist mit dem Geschäftsverlauf und der wirtschaftlichen Entwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr insgesamt sehr zufrieden. PUMA konnte in 2018 die finanziellen Ziele, welche unterjährig bereits angehoben wurden, vollständig erreichen beziehungsweise sogar leicht übertreffen. Dies verdanken wir insbesondere der Fähigkeit, schnell und flexibel auf Veränderungen in unserem dynamischen Geschäftsumfeld reagieren zu können. So haben beispielsweise volatile Wechselkurse und die Stärke des Euro gegenüber einer Vielzahl an wichtigen Währungen sowie der Handelskonflikt zwischen China und den Vereinigten Staaten von Amerika zu Unsicherheiten im Handelsumfeld geführt. Darüber hinaus haben größere Veränderungen bei Produkttrends und der Konsumentennachfrage, vor allem im Bereich Schuhe, eine schnelle Reaktion auf diese Veränderungen notwendig gemacht. Wir sind der Auffassung, dass PUMA aufgrund der „fast attitude“ diese Herausforderungen im abgelaufenen Geschäftsjahr sehr gut gemeistert hat. Der Erfolg unserer Maßnahmen spiegelt sich entsprechend auch in den Geschäftsergebnissen des abgelaufenen Jahres wider. Dies sehen wir als weitere Bestätigung, dass wir mit der konsequenten Umsetzung der FOREVER FASTER-Unternehmensstrategie auf dem richtigen Weg sind.

PUMA konnte im abgelaufenen Geschäftsjahr mit einem währungsbereinigten Umsatzanstieg von 17,6% erneut ein starkes Umsatzwachstum verzeichnen. 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 und auf die Konkurrenzfähigkeit unseres Produktangebots zurückzuführen. Auch mit Blick auf die Profitabilität konnten wir uns im Jahr 2018 abermals deutlich verbessern und das operative Ergebnis (EBIT), das Konzernergebnis sowie den Gewinn je Aktie um jeweils rund 38% gegenüber dem Vorjahr steigern. Dies ist neben dem starken Umsatzwachstum vor allem auf die Verbesserung der Rohertragsmarge und ebenfalls auf den Rückgang der Kostenquote der sonstigen operativen Aufwendungen zurückzuführen. Das operative Ergebnis lag mit € 337,4 Mio. im abgelaufenen Geschäftsjahr sogar leicht über unserer unterjährig angehobenen Prognose von einer Bandbreite zwischen € 325 Mio. und € 335 Mio. Der Gewinn je Aktie erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr deutlich von € 9,09 auf € 12,54. Damit haben wir unsere Profitabilitätsziele im abgelaufenen Geschäftsjahr vollständig erreicht und sogar leicht übertroffen.

Mit Blick auf die Konzernbilanz sind wir der Ansicht, dass PUMA unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung verfügt. Zum Bilanzstichtag betrug das Eigenkapital des PUMA-Konzerns mehr als € 1,7 Mrd. und die Eigenkapitalquote lag bei knapp 54%. 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 nur um 2% erhöht hat.

Der gestiegene Gewinn vor Steuern (EBT) und der anhaltend starke Fokus auf das Working Capital-Management haben im abgelaufenen Geschäftsjahr auch zu einer deutlichen Verbesserung des Cashflows beigetragen. Der Freie Cashflow vor Akquisitionen hat sich gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 16,3% auf € 149,4 Mio. erhöht. Der Bestand an Flüssigen Mitteln betrug zum Bilanzstichtag € 463,7 Mio. (Vorjahr: € 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 dem Vorstand und dem Aufsichtsrat, der Hauptversammlung am 18. April 2019 für das Geschäftsjahr 2018 eine Dividende in Höhe von € 3,50 je Aktie vorzuschlagen. Im Einklang mit unserer Dividendenpolitik entspricht dies einer Ausschüttungsquote von 27,9% bezogen auf das Konzernergebnis.



Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht  
Wirtschaftsbericht

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen

# 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 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 und das Merchandising, für das internationale Marketing und auch für die globalen Bereiche Finanzen, Operations sowie die strategische Ausrichtung von PUMA verantwortlich.



Einführung

Unternehmensüberblick

**Zusammenfassender Lagebericht**  
Erläuterung zum Jahresabschluss der PUMA SE nach HGB

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen



## ERTRAGSLAGE

### T.4 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (HGB)

	2018		2017		+ / -%
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>675,3</b>	100,0	<b>629,2</b>	100,0	<b>7,3</b>
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>50,8</b>	7,5	<b>60,7</b>	9,6	<b>-16,4</b>
Materialaufwand	-224,9	-33,3	-201,9	-32,1	11,4
Personalaufwand	-101,7	-15,1	-105,5	-16,8	-3,6
Abschreibungen	-20,1	-3,0	-15,8	-2,5	26,7
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-492,1	-72,9	-507,8	-80,7	-3,1
<b>Summe Aufwendungen</b>	<b>-838,8</b>	-124,2	<b>-831,0</b>	-132,1	<b>0,9</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>212,9</b>	31,5	<b>279,1</b>	44,4	<b>-23,7</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>100,1</b>	14,8	<b>137,9</b>	21,9	<b>-27,4</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-16,8	-2,5	-9,3	-1,5	81,2
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>83,3</b>	12,3	<b>128,7</b>	20,4	<b>-35,3</b>

Die **Umsatzerlöse** stiegen im Geschäftsjahr 2018 insgesamt um 7,3% auf € 675,3 Mio. Der Anstieg resultierte sowohl aus höheren Produktverkäufen und gestiegenen Provisionserträgen im Rahmen der Lizenzverwaltung sowie aus höheren übrigen Umsätzen. Die Umsätze aus Produktverkäufen der PUMA SE erhöhten sich um 8,9% auf € 329,5 Mio. Die in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionserträge erhöhten sich um 4,6% auf € 303,0 Mio. Die übrigen Umsatzerlöse, welche vor allem die Weiterbelastung von Kosten an verbundene Unternehmen beinhalten, stiegen um 16,2% auf € 42,8 Mio.

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** beliefen sich in 2018 auf € 50,8 Mio. (Vorjahr: € 60,7 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 sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr nur leicht um 0,9% auf € 838,8 Mio. (Vorjahr: Summe € 831,0 Mio.). Der Anstieg des Materialaufwands stand in Zusammenhang mit den gestiegenen Produktverkäufen. Die Abschreibungen erhöhten sich vor allem aufgrund der Investitionen in das neue Verwaltungsgebäude in

Herzogenaurach sowie aufgrund der anhaltenden Investitionen im Bereich IT. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen sanken im Vergleich zum Vorjahr, was im Wesentlichen auf den Rückgang der Verluste aus Währungsumrechnung zurückzuführen ist. Zudem trug die Übertragung einzelner Sponsoringverträge auf verbundene Unternehmen zum Rückgang der Sonstigen Aufwendungen bei.

Das **Finanzergebnis** sank gegenüber dem Vorjahr um 23,7% auf € 212,9 Mio. Ursächlich für den Rückgang waren insbesondere niedrigere Dividenden von verbundenen Unternehmen. Dem standen höhere Erträge aus der Gewinnabführung von verbundenen Unternehmen gegenüber. Wie im Vorjahr gab es in 2018 keine Abschreibungen auf Finanzanlagen.

Das **Ergebnis vor Steuern** verringerte sich in 2018 um 27,4% von € 137,9 Mio. auf € 100,1 Mio. Die **Steuern vom Einkommen und vom Ertrag** beliefen sich auf € 16,8 Mio. (Vorjahr: € 9,3 Mio.) und entfallen im Wesentlichen auf Aufwendungen für Quellensteuern für das laufende Jahr in Höhe von € 9,3 Mio. und Ertragsteuern für das laufende Jahr in Höhe von € 1,0 Mio. sowie in Höhe von € 6,5 Mio. auf Vorjahre. Der **Jahresüberschuss** belief sich auf € 83,3 Mio. gegenüber € 128,7 Mio. im Vorjahr.



## VERMÖGENSLAGE

### T.5 BILANZ (HGB)

	31.12.2018		31.12.2017		+ / -%
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Summe Anlagevermögen	657,9	48,4	559,8	44,0	17,5
Vorräte	52,9	3,9	57,9	4,6	-8,8
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	576,4	42,4	524,6	41,2	9,9
Flüssige Mittel	59,5	4,4	119,4	9,4	-50,2
Summe Umlaufvermögen	688,8	50,6	701,9	55,2	-1,9
Sonstige	14,0	1,0	10,5	0,8	32,6
<b>Summe Aktiva</b>	<b>1.360,6</b>	<b>100,0</b>	<b>1.272,2</b>	<b>100,0</b>	<b>6,9</b>
Eigenkapital	564,3	41,5	665,7	52,3	-15,2
Rückstellungen	101,5	7,5	102,8	8,1	-1,3
Verbindlichkeiten	694,5	51,0	502,1	39,5	38,3
Sonstige	0,3	0,0	1,6	0,1	-
<b>Summe Passiva</b>	<b>1.360,6</b>	<b>100,0</b>	<b>1.272,2</b>	<b>100,0</b>	<b>6,9</b>

Das **Anlagevermögen** stieg in 2018 um 17,5% auf € 657,9 Mio. Der Anstieg ergibt sich hauptsächlich aus Kapitalerhöhungen bei Tochtergesellschaften der PUMA SE, die zu einer Erhöhung der Beteiligungen geführt haben. Die Investitionen in das neue Verwaltungsgebäude in Herzogenaurach und in den Bereich IT haben ebenfalls zum Anstieg beigetragen.

Im **Umlaufvermögen** gingen die Vorräte um 8,8% auf € 52,9 Mio. zurück. Demgegenüber erhöhten sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und die Forderungen gegen verbundene Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr um insgesamt 9,9% auf € 576,4 Mio. Diese Entwicklung ist auf den Anstieg der Umsätze und auf den stichtagsbedingten Finanzierungsbedarf von verbundenen Unternehmen zurückzuführen. Die Flüssigen Mittel reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr um 50,2% auf € 59,5 Mio.

Auf der **Passivseite** verringerte sich das Eigenkapital, trotz des Jahresüberschusses in 2018, um 15,2% auf € 564,3 Mio. aufgrund der Ausschüttung der einmaligen Sonderdividende für das Geschäftsjahr 2017 in Höhe von € 186,8 Mio. in 2018. Dies führte zu einem Rückgang der Eigenkapitalquote zum Bilanzstichtag von 52,3% auf 41,5%. Die Rückstellungen blieben gegenüber dem Vorjahr nahezu unverändert. Der Anstieg der Verbindlichkeiten um 38,3% auf € 694,5 Mio. resultierte im Wesentlichen aus der Begebung von Schuldscheindarlehen über € 160,0 Mio. in 2018.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht  
Erläuterung zum Jahresabschluss der PUMA SE nach HGB

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen



## FINANZLAGE

### T.6 KAPITALFLUSSRECHNUNG (HGB)

	2018	2017	+ / -%
	€ Mio.	€ Mio.	
<b>Mittelabfluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>	<b>-12,9</b>	<b>-2,2</b>	<b>&gt;100</b>
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>-72,7</b>	<b>-68,3</b>	<b>6,4</b>
<b>Freier Cashflow</b>	<b>-85,6</b>	<b>-70,5</b>	<b>21,4</b>
<b>Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>25,7</b>	<b>116,8</b>	<b>-78,0</b>
<b>Veränderung des Finanzmittelbestandes</b>	<b>-59,9</b>	<b>46,3</b>	<b>&gt;-100</b>
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	119,4	73,1	63,3
<b>Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode</b>	<b>59,5</b>	<b>119,4</b>	<b>-50,2</b>

Der **Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit** verminderte sich gegenüber dem Vorjahr auf € -12,9 Mio. Dies ist im Wesentlichen auf die stichtagsbedingte Erhöhung des Working Capitals aufgrund höherer Forderungen gegen verbundene Unternehmen zurückzuführen. Der **Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit** erhöhte sich von € -68,3 Mio. auf € -72,7 Mio. aufgrund der gestiegenen Investitionen in das Anlagevermögen. Dies führte zu einem Rückgang des **Freien Cashflow** von € -70,5 Mio. im Vorjahr auf € -85,6 Mio. in 2018.

Der **Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit** ergab in 2018 einen Mittelzufluss von € 25,7 Mio. (Vorjahr: € 116,8 Mio.). Darin war in 2018 im Wesentlichen die Ausschüttung der Sonderdividende für das Jahr 2017 in 2018 enthalten. Demgegenüber stand die Begebung von Schuldscheindarlehen durch die PUMA SE. Dies führte insgesamt zu einer Verringerung der Flüssigen Mittel von € 119,4 Mio. auf € 59,5 Mio. Darüber hinaus steht der PUMA SE eine syndizierte Kreditlinie über € 350,0 Mio. zur Verfügung, welche zum Bilanzstichtag nicht in Anspruch genommen wurde. Diese dient der allgemeinen Unternehmensfinanzierung wie beispielsweise der Finanzierung von kurzfristigen, saisonalen Bedarfen aus Wareneinkäufen.

### AUSBLICK

Die PUMA SE erwartet für das Geschäftsjahr 2019, im Einklang mit der Konzernprognose, einen Umsatzanstieg von rund 10% sowie einen moderaten Anstieg des Ergebnisses vor Steuern.

### BEZIEHUNGEN ZU VERBUNDENEN UNTERNEHMEN

Am Schluss des Abhängigkeitsberichts des Vorstands für das Geschäftsjahr 2018 wurde folgende Erklärung abgegeben: „Nach den Umständen, die dem Vorstand 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.“



# WEITERE ANGABEN

## ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN

Im Folgenden sind die nach Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO i.V.m. § 289a, § 315a HGB geforderten Angaben zum 31. Dezember 2018 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 mit einem anteiligen Nennwert von € 2,56 je Aktie. Die Gesellschaft hält zum Bilanzstichtag 130.994 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 2018 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 Beteiligungsnähe zu der Familie Pinault: Financière Pinault S.C.A., Artémis S.A. sowie Kering S.A.). Der Anteil der Kering S.A. an der PUMA SE betrug nach Angaben der Kering S.A. in ihrer Pressemitteilung vom 16. Mai 2018 15,7% des Grundkapitals. Zusammen halten Artémis S.A. und Kering S.A. laut Stimmrechtsmitteilung vom 24. Mai 2018 44,22% des Grundkapitals.

### Gesetzliche Vorschriften und Bestimmungen der Satzung über die Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands 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 der Vorstandsmitglieder wird auf die anzuwendenden gesetzlichen Vorschriften des § 84 AktG verwiesen. Der Vorstand besteht gemäß § 7 Abs. 1 der Satzung aus mindestens zwei Mitgliedern; die Zahl der Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsrat bestimmt. Der Aufsichtsrat kann stellvertretende Vorstandsmitglieder bestellen und ein Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden des Vorstands ernennen. Ein Vorstandsmitglied kann 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 Aufsichtsrats mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen erforderlich ist.

Eine Änderung der Satzung bedarf eines Beschlusses der Hauptversammlung. Beschlüsse der Hauptversammlung bedürfen einer Mehrheit nach den Vorgaben der Art. 59 SE-VO und §§ 133 Abs. 1, 179 Abs. 2 S. 1 AktG (i.e. 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.

### Befugnisse des Vorstands, Aktien auszugeben oder zurückzukaufen (§ 289a Abs. 1, S. 1, Nr. 7, § 315a Abs. 1, S. 1, Nr. 7 HGB)

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

#### Genehmigtes Kapital

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats 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 EUR 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 Vorstand bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht).

Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats 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 Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen.

Vom bestehenden Genehmigten Kapital hat der Vorstand der PUMA SE im aktuellen Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht.

#### Bedingtes Kapital

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 12. April 2018 wurde der Vorstand bis zum 11. April 2023 ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, einmalig oder mehrmals, insgesamt oder in Teilen sowie gleichzeitig in verschiedenen Tranchen auf den Inhaber und / oder Namen lautende Options- und / oder Wandelschuldverschreibungen, Genussrechten oder Gewinnschuldverschreibungen oder eine Kombination dieser Instrumente mit oder ohne Laufzeitbegrenzung im Gesamtnennbetrag von bis zu € 1.000.000.000,00 zu begeben (Bedingtes Kapital 2018).

In diesem Zusammenhang wurde das Grundkapital um bis zu € 7.722.219,52 durch Ausgabe von bis zu 3.016.492 neuen, auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie von Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch gemacht bzw. eine Wandlungs- oder Optionspflicht erfüllt wird oder wie Andienungen erfolgen und soweit nicht andere Erfüllungsformen zur Bedienung eingesetzt werden.

Von der Ermächtigung ist bisher kein Gebrauch gemacht worden.

#### Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien

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 (Textziffer 18) verwiesen.

## VERGÜTUNGSBERICHT

#### Vorstand (Geschäftsführende Direktoren bis 9.7.2018)

Die Vergütungen für die Vorstandsmitglieder (bis 9.7.2018 geschäftsführenden Direktoren der monistischen PUMA SE), die vom Aufsichtsrat (bis zum 9.7.2018 Verwaltungsrat der monistischen PUMA SE) 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 Vorstandsmitglieds 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 Vorstandsmitglieder Sachbezüge wie z.B. Dienstwagennutzung, Altersvorsorgebeiträge und Sozialversicherungsbeiträge. Sie stehen allen Vorstandsmitgliedern prinzipiell in gleicher Weise zu und sind in der erfolgsunabhängigen Vergütung enthalten. Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die drei Vorstandsmitglieder € 2,3 Mio. (Vorjahr: € 2,1 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 Tantiemevergütungen insgesamt € 2,7 Mio. (Vorjahr: € 3,9 Mio.).

Für die im Geschäftsjahr 2018 bestehenden Vergütungsprogramme (Virtuelle Aktien / Monetary Units) mit langfristiger Anreizwirkung (aus den Jahren 2016 bis 2018) für den Vorstand wurden entsprechend der Vesting Perioden anteilige Rückstellungen in Höhe von € 5,8 Mio. (Vorjahr: € 8,4 Mio.) gebildet. Das erfolgsabhängige Programm orientiert sich an der mittelfristigen Wertentwicklung der PUMA SE-Aktie. Die Anteile aus den Programmen 2016 und 2017, die sich an der mittelfristigen Entwicklung der Aktie der Kering SA orientierten, wurden zum Stichtag 31.12.2017 bewertet und in virtuelle Aktien / Monetary Units der PUMA SE gewandelt.

Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Für das Geschäftsjahr 2019 soll ein neues zeitgemäßes Vergütungsprogramm mit langfristiger Anreizwirkung für die Vorstandsmitglieder eingeführt werden, das seitens des Aufsichtsrates Anfang 2019 beschlossen werden soll.

Für die Vorstandsmitglieder 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 die Vorstandsmitglieder eine Zuführung durch PUMA von € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2018 an aktive Vorstandsmitglieder in Höhe von € 10,1 Mio. (Vorjahr:

€ 4,5 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 € 3,2 Mio. (Vorjahr: € 3,3 Mio.), sowie beitragsorientierte Pensionsverpflichtungen im Zusammenhang mit Entgeltumwandlungen von früheren Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführenden Direktoren in Höhe von € 10,6 Mio. (Vorjahr: € 10,3 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.

#### Aufsichtsrat (Verwaltungsrat bis 9.7.2018)

Der Aufsichtsrat (bis 9.7.2018 der Verwaltungsrat der monistischen PUMA SE) besteht gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern; derzeit gehören ihm sechs Mitglieder an. Die Vergütung für den Aufsichtsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen. Die Gesamtbezüge für die fixe Vergütung betragen insgesamt € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.).

Entsprechend § 15 der Satzung erhält jedes Aufsichtsratsmitglied eine feste jährliche Vergütung in Höhe von EUR 25.000,00 die nach Ablauf der Hauptversammlung für das betreffende Geschäftsjahr fällig wird.

Die feste Vergütung erhöht sich um einen zusätzlichen Jahresfestbetrag von EUR 25.000,00 für den Vorsitzenden des Aufsichtsrats, EUR 12.500,00 für den stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats, EUR 10.000,00 für den jeweiligen Vorsitzenden eines Ausschusses und EUR 5.000,00 für jedes Mitglied eines Ausschusses. Maßgebliche Ausschüsse sind der Personalausschuss, der Prüfungsausschuss und der Nachhaltigkeitsausschuss.

Jedes Aufsichtsratsmitglied erhält zusätzlich zu den festen Vergütungen eine jährliche erfolgsabhängige Vergütung, die EUR 20,00 je EUR 0,01 des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses je Aktie entspricht, das einen Mindestbetrag von EUR 16,00 je Aktie übersteigt. Die erfolgsabhängige Vergütung beträgt maximal EUR 10.000,00 pro Jahr. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält EUR 40,00 je EUR 0,01 des Ergebnisses je Aktie und maximal EUR 20.000,00 pro Jahr und der stellvertretende Vorsitzende EUR 30,00 je EUR 0,01 des Ergebnisses je Aktie und maximal EUR 15.000,00 pro Jahr. Da das Ergebnis je Aktie im Geschäftsjahr unterhalb des Mindestbetrags liegt, fällt keine erfolgsbezogene Vergütung an.

Ein Aufsichtsratsmitglied, das nur während eines Teils eines Geschäftsjahres tätig ist, erhält eine zeitanteilige Vergütung berechnet nach der auf volle Monate bestimmten Tätigkeitsdauer.

### **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. Der Vorstand und der Aufsichtsrat 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 Vorstand und der Aufsichtsrat 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 i.V.m. § 289f und § 315d HGB.

Die PUMA SE ist ein Unternehmen in der Rechtsform einer Europäischen Gesellschaft (Societas Europaea, SE). Als SE mit Sitz in Deutschland unterliegt die PUMA SE den europäischen und deutschen SE-Regelungen sowie weiterhin dem deutschen Aktienrecht. Als in Deutschland börsennotiertes Unternehmen richtet sich die Corporate Governance der PUMA SE nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK).

Die PUMA SE hatte bis zum 9. Juli 2018 ein monistisches Leitungssystem mit einem Verwaltungsrat als einheitlichem Leitungs- und Kontrollorgan. Die geschäftsführenden Direktoren führten die laufenden Geschäfte der Gesellschaft. Nachdem die frühere Mehrheitsaktionärin der Gesellschaft, die Kering S.A., angekündigt hatte, einen Teil der von ihr gehaltenen PUMA-Aktien, der rund 70% des Grundkapitals der PUMA SE entspricht, im Wege einer Sachdividende an die Aktionäre der Kering S.A. auszuschütten, entschied die Hauptversammlung der PUMA SE am 12. April 2018, das bisherige monistische Leitungssystem durch das dualistische Leitungssystem, bestehend aus dem Vorstand als Leitungsorgan und dem Aufsichtsrat als Aufsichtsorgan, zu ersetzen. Die entsprechende Änderung der Satzung wurde am 9. Juli 2018 wirksam.

### **Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG für 2018:**

In ihrer Entsprechenserklärung erklären Vorstand und Aufsichtsrat der PUMA SE jährlich, ob den Empfehlungen des DCGK entsprochen wurde und wird. Am 9. November 2018 erklärten der Vorstand und der Aufsichtsrat, dass die PUMA SE den Empfehlungen des DCGK (Fassung vom 7. Februar 2017) seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung vom 9. November 2017 mit den unten genannten Ausnahmen entsprochen hat und entsprechen wird und, soweit nicht, warum nicht.

### **Ausnahmen zu den Empfehlungen des Kodex**

- Für die Mitglieder des Aufsichtsrats besteht abweichend von Ziffer 3.8 Abs. 3 des Kodex eine D&O Versicherung ohne Selbstbehalt. Der Aufsichtsrat hält einen Selbstbehalt für Mitglieder des Aufsichtsrats für entbehrlich, weil die D&O Versicherung eine Gruppenversicherung für Personen im In- und Ausland ist und im Ausland ein Selbstbehalt weithin unüblich ist.
- Gemäß Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 4 des Kodex soll bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung getragen werden. Hiervon wird im Hinblick auf negative Entwicklungen abgewichen, weil die Ausgestaltung des PUMA Monetary Unit Plans dem mit der Empfehlung verfolgten Ziel eventuell nicht voll entspricht, aber doch nahe kommt.
- Entgegen Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 des Kodex weist die Vorstandsvergütung keine Höchstbetragsgrenzen insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile auf. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass weder die PUMA Monetary Units Plans 2016 / 2017 / 2018 noch der PUMA Board Member Bonus Plan noch die Regelung über einen außerordentlichen Bonus eine Höchstbetragsgrenze aufweisen.
- Entgegen Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 8 des Kodex ist im PUMA Monetary Unit Plan unter bestimmten Voraussetzungen eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele oder der Vergleichsparameter vorgesehen. Hiermit wird dem Aufsichtsrat die Möglichkeit gegeben, auf außergewöhnliche Entwicklungen nach billigem Ermessen zu reagieren.
- Gemäß Ziffer 4.2.3 Abs. 3 des Kodex soll bei Versorgungszusagen das jeweils angestrebte Versorgungsniveau festgelegt werden. Wegen der beitragsorientierten Versorgungszusagen wird dieser Empfehlung nicht entsprochen.





- 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 bis zum 5. Juni 2018 vereinbart worden. Im Zuge der Änderung der Governance Struktur von einer monistischen SE auf eine dualistische SE und des Abschlusses neuer Verträge mit den Mitgliedern des Vorstands, ist für diese eine Begrenzung eingeführt worden. Damit wird der Kodex-Empfehlung seit Inkrafttreten der Vorstandsverträge am 6. Juni 2018 insoweit vollständig entsprochen.
- Entsprechend der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 12. April 2018 gemäß § 286 Abs. 5 HGB wird bis zum Ende der Ermächtigung von der Veröffentlichung der Individualbezüge der Vorstandsmitglieder abgesehen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 des Kodex). Die Vorstandsmitglieder 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 Vorstandsmitglieder nicht im Vergütungsbericht dargestellt.
- In Abweichung zu Ziffer 5.4.6 Abs. 2 S. 2 des Kodex erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats eine erfolgsabhängige Vergütung, die nicht auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist. Die Vergütung hat die Hauptversammlung am 12. April 2018 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 Aufsichtsratsmitglieder 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 2018

PUMA SE

**Für den Vorstand**

**Für den Aufsichtsrat**

Bjørn Gulden

Michael Lämmermann

Jean-François Palus

**Relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, 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 Präsenzschulungen sowie E-Learnings werden die Mitarbeiter des PUMA-Konzerns mit den relevanten gesetzlichen Bestimmungen 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 2018 durch den CEO der PUMA SE dazu angehalten, jeweils ein E-Learning zum Ethikkodex zu den Themen Vermeidung von Interessenskonflikten, Wahrung der Vertraulichkeit und Finanzielle Integrität



zu absolvieren. Der klare Tone from the Top führte dazu, dass 99% der PUMA Mitarbeiter das E-Learning zum Ethikkodex erfolgreich abgeschlossen haben.

Der Vorstand trägt die Verantwortung für das ordnungsgemäße Funktionieren des CMS. Er wird dabei von einer Compliance Organisation unterstützt, die aus Chief Compliance Officer sowie aus Compliance-Verantwortlichen in den wichtigsten operativen Konzerngesellschaften besteht. Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats 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. In den Sitzungen dieses Komitees werden unter anderem Compliance-Risiken analysiert und bewertet sowie entsprechende Maßnahmen (Richtlinien, Schulungen etc.) festgelegt und verabschiedet.

Nach der Trennung von Kering hat PUMA eine neue konzernweit verfügbare Hinweisgeber-Plattform eingeführt, die von einem externen Anbieter betrieben wird und an die unethisches, rechtswidriges oder kriminelles Handeln – soweit gewünscht auch anonym – berichtet werden kann. Die Einführung der neuen Plattform wurde gruppenweit durch den CEO kommuniziert und die Kommunikation wurde durch entsprechendes Informationsmaterial flankiert. Zusätzlich zu dem Beschwerdesystem für PUMA-Mitarbeiter besteht eine weltweite Hotline für externe Hinweisgeber aus der Lieferkette.

### **Beschreibung der Arbeitsweise des Vorstands und des Aufsichtsrats**

Die PUMA SE hat drei Organe – den Vorstand, den Aufsichtsrat und die Hauptversammlung.

#### **VORSTAND**

Der Vorstand der PUMA SE leitet die Gesellschaft in eigener Verantwortung mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung. Er entwickelt die strategische Ausrichtung von PUMA und stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab. Darüber hinaus sorgt er für die konzernweite Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen sowie für ein effektives Risikomanagement- und internes Kontrollsystem.

Die Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsrat bestellt. Dieser hat für den Vorstand eine Regelaltersgrenze von 70 Jahren festgelegt. Derzeit besteht der Vorstand aus drei Mitgliedern und hat einen Vorsitzenden. Nähere Angaben zu den Verantwortungsbereichen der Vorstandsmitglieder sind dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen.

Die Vorstandsmitglieder sind verpflichtet, Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsrat unverzüglich offenzulegen und die anderen Mitglieder des Vorstands hierüber zu informieren. Sie dürfen Nebentätigkeiten, insbesondere Aufsichtsrats- und vergleichbare Mandate außerhalb des PUMA-Konzerns nur

mit vorheriger Zustimmung des Aufsichtsrats übernehmen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben die Vorstandsmitglieder der PUMA SE keine Interessenkonflikte gemeldet.

Die Grundsätze der Zusammenarbeit des Vorstands der PUMA SE sind in der Geschäftsordnung für den den Vorstand geregelt, die unter <http://about.PUMA.com> unter „Corporate Governance“ eingesehen werden kann.

#### **AUFSICHTSRAT**

Für die PUMA SE als europäische Gesellschaft findet das deutsche Mitbestimmungsgesetz keine Anwendung. Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats ergeben sich vielmehr aus der Satzung der PUMA SE sowie der Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der PUMA SE vom 11. Juli 2011 und deren Anpassung vom 7. Februar 2018. Der Aufsichtsrat der PUMA SE besteht aus sechs Mitgliedern, von denen vier Mitglieder Anteilseignervertreter und zwei Mitglieder Arbeitnehmervertreter sind. Das Amt der derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder endet mit der Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung der Mitglieder des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2022 beschließt. Nähere Angaben zu den Aufsichtsratsmitgliedern sind dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen.

Der Aufsichtsrat überwacht die Umsetzung der Strategie durch den Vorstand und berät ihn dabei. Er bestellt die Mitglieder des Vorstands und kann sie bei Vorliegen eines wichtigen Grundes jederzeit abberufen. Darüber hinaus beschließt er das Vergütungssystem und setzt die jeweilige Vergütung der Vorstandsmitglieder fest. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle unternehmensrelevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance. Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein. In Entscheidungen von überragender Bedeutung für das Unternehmen oder solche, die über den gewöhnlichen Geschäftsverlauf der PUMA SE und des PUMA-Konzerns hinausgehen, wird der Aufsichtsrat vom Vorstand eingebunden.

#### **HAUPTVERSAMMLUNG**

Die Aktionäre der PUMA SE üben ihre Rechte, insbesondere ihr Auskunfts- und Stimmrecht, in der Hauptversammlung aus. Jede Aktie hat eine Stimme. Unsere Aktionäre können ihr Stimmrecht selbst oder aber durch einen weisungsgebundenen, von der Gesellschaft bestellten Vertreter ausüben. Alle Dokumente und Informationen zur Hauptversammlung stehen auf der Internetseite der PUMA SE zur Verfügung.

### **Beschreibung der Arbeitsweise sowie der Zusammensetzung der Ausschüsse des Aufsichtsrats**

Sitzungen des Aufsichtsrats finden mindestens alle drei Monate statt. Sie müssen auch stattfinden, wenn das Wohl der Gesellschaft es erfordert oder ein Aufsichtsratsmitglied die Einberufung verlangt. Der Aufsichtsrat hat zur



Wahrnehmung seiner Aufgaben drei Ausschüsse eingerichtet und lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten. Die Grundsätze der Zusammenarbeit des Aufsichtsrats der PUMA SE sowie die Aufgaben der Ausschüsse sind der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats 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 Vorstandsmitgliedern vorzubereiten und die Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Über Fragen der Vergütung der Vorstandsmitglieder beschließt der gesamte Aufsichtsrat 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 Aufsichtsrats 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 Aufsichtsrat 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.

Dem Nominierungsausschuss gehören drei Mitglieder an, die ausschließlich Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat sein können. Der Nominierungsausschuss schlägt dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter für den Aufsichtsrat als Kandidaten vor.

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

## Diversitätskonzept für den Aufsichtsrat

### a) Ziele des Aufsichtsrats im Hinblick auf seine Zusammensetzung

Der Aufsichtsrat 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 Aufsichtsrats ist in erster Linie die entsprechende Qualifikation unter Beachtung der Vielfalt (Diversity) und der angemessenen Beteiligung von Frauen maßgeblich. Der Aufsichtsrat 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 Aufsichtsrats 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 Aufsichtsrat gehören – unter Berücksichtigung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat – 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 Aufsichtsratsmitglieder haben ausreichend Zeit zur Wahrnehmung ihres Aufsichtsratsmandats.
- Potenziellen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikten seiner Mitglieder beugt der Aufsichtsrat vor, indem er anderweitige Tätigkeiten seiner Mitglieder regelmäßig überprüft und kritisch hinterfragt.
- Gemäß § 1 Absatz 4 Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat dürfen Aufsichtsratsmitglieder grundsätzlich nicht älter als 70 Jahre sein und ihre maximale Amtszeit darf nicht länger als drei Amtsperioden betragen.



## b) Kompetenzprofil

Der Aufsichtsrat hat ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeitet. Es legt fest, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats 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 E-Commerce
- 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 Aufsichtsrat 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 i.V.m. § 76 Abs. 4 und § 111 Abs. 5 AktG

Der Aufsichtsrat hat die vom Verwaltungsrat festgelegten Ziele für den Frauenanteil im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands für die PUMA SE übernommen. Für den Aufsichtsrat der PUMA SE ist eine Zielgröße von 30% für den angestrebten Frauenanteil festgesetzt worden; für den Vorstand beträgt die Zielgröße 20% unter der Bedingung, dass die PUMA SE fünf oder mehr Vorstandsmitglieder hat. Der Aufsichtsrat hat bezüglich der PUMA SE für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands eine Zielgröße von 25%, für die zweite Führungsebene unterhalb

des Vorstands eine Zielgröße von 30% festgelegt. Auf Konzernebene soll der Frauenanteil für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands auf 30% und für die zweite Führungsebene auf 40% anwachsen. Umsetzungsfrist für die oben genannten Zielgrößen ist der 31. Oktober 2021.

Die aktuelle Zusammensetzung des Aufsichtsrats setzt das Diversitätskonzept in weiten Teil um. In Bezug auf die Zielgröße für den Frauenanteil im Aufsichtsrat ist eine Zielerreichung bis zum 31. Oktober 2021 festgelegt.

## Diversitätskonzept für den Vorstand

Der Aufsichtsrat und der Vorstand fördern eine agile, offene Unternehmenskultur, in der die Vorteile von Diversität bewusst genutzt werden und jeder sein Potenzial zum Besten des Unternehmens frei entfalten kann. PUMA strebt an, Vorstandsposten sowie leitende Führungspositionen überwiegend mit im Unternehmen entwickelten Personen zu besetzen.

Für die Entscheidung des Aufsichtsrats über die Besetzung einer konkreten Vorstandsposten ist die fachliche und persönliche Eignung des Kandidaten unter Berücksichtigung des Unternehmensinteresses maßgeblich. Es ist sicherzustellen, dass die Mitglieder des Vorstands insgesamt über die zur bestmöglichen Erfüllung der Vorstandsaufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen, wie sie für einen Sportartikelhersteller wie PUMA erforderlich sind. Es muss nicht jedes Vorstandsmitglied alle fachlichen Anforderungen aller Vorstandsbereiche abbilden. Das Diversitätskonzept für den Vorstand sieht daher vor, dass bei dessen Zusammensetzung die Aspekte Geschlecht, Internationalität, Alter, Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund berücksichtigt werden:

- Geschlecht

PUMA strebt einen Anteil von Frauen im Vorstand in Höhe von 20% bis 31. Oktober 2021 an unter der Bedingung, dass das Gremium fünf oder mehr Vorstandsmitglieder hat. Um dieses Ziel zu erreichen, achtet der Vorstand darauf, dass im Rahmen der internen Managementstruktur zur Nachwuchsentwicklung für den Vorstand ein angemessener Anteil von weiblichen Kandidaten auf den Nachfolgelisten zu finden ist. Die Beteiligung von Frauen im Vorstand soll in Zukunft bei einer erforderlichen Neubesetzung insbesondere dadurch gewährleistet werden, dass bei verschiedenen, gleich qualifizierten Bewerbern 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.

- Internationalität

PUMA ist ein global agierendes Unternehmen. Eine angemessene Anzahl an Vorstandsmitgliedern muss daher zwingend internationale Erfahrung mitbringen entweder aufgrund ihrer Herkunft oder aufgrund ihrer langjährigen Berufserfahrung im Ausland.

- Alter

Der Aufsichtsrat achtet auf eine ausgewogene Altersstruktur im Vorstand. Diese ist wichtig, um die Kontinuität der Vorstandsarbeit zu gewährleisten und eine reibungslose Nachfolgeplanung zu ermöglichen. Grundsätzlich dürfen Mitglieder des Vorstands nicht älter als 70 Jahre sein.

- Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund

Im Hinblick auf den Bildungs- und Berufshintergrund soll sich die Auswahl von Vorstandsmitgliedern an den im PUMA-Vorstand allgemein sowie für das jeweilige Vorstandsressort erforderlichen Kompetenzen in Bezug auf Unternehmensleitung, Strategieentwicklung, Finanzen- und Rechnungslegung, Supply Chain, Vertrieb sowie HR orientieren. Hier gelten die gleichen Kriterien, die bezüglich des Kompetenzprofils des Aufsichtsrats entwickelt wurden. Diese Kompetenzen müssen nicht im Rahmen eines Universitätsstudiums oder einer anderen Ausbildung, sondern können auch in sonstiger Weise inner- oder außerhalb von PUMA erworben worden sein.

Die aktuelle Zusammensetzung des Vorstands setzt das Diversitätskonzept in weiten Teil um. In Bezug auf die Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand ist eine Zielerreichung bis zum 31. Oktober 2021 festgelegt.

### Directors' Dealings

Im Berichtsjahr haben die Vorstandsmitglieder und die Mitglieder des Aufsichtsrats keine PUMA-Aktien erworben. Verkäufe wurden uns nicht gemeldet.

## RISIKO- UND CHANCENBERICHT

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 das Unternehmen 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 Vorstandsmitglieder der PUMA SE, die bis Juli 2018 geschäftsführende Direktoren waren, 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 Risikomanagementsystems zuständig und dient damit auch als erster Adressat für die Risikoberichterstattung. Die Aufgabe der operativen Koordination und Durchführung des gruppenweiten Risikomanagementsystems wurde an den Bereich Group Internal Audit & GRC (Governance, Risk Management und Internal Control) übertragen. Das Chancenmanagement ist nicht Teil des Risikomanagements. In einem regelmäßigen Zyklus (derzeit zweimal jährlich) werden Einzelinterviews (Risiko-Interviews) mit ausgewählten Führungskräften (Risikoverantwortliche) auf Führungsebene unterhalb des Vorstands unternehmensweit durchgeführt. Ziel dieser Interviews ist es, Risiken systematisch zu identifizieren, zu validieren und zu kategorisieren sowie Gegenmaßnahmen zu erfassen. Der Bereich Group Internal Audit & GRC stellt dabei ein einheitliches Rahmenwerk zur Bewertung von Risiken zur Verfügung. Die Bewertung berücksichtigt dabei die Eintrittswahrscheinlichkeit, den potentiellen 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 des Vorstands, zusammen. Den Vorsitz des RMC hat jeweils ein Vorstandsmitglied 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 Aufsichtsrats) 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 Controlling-System, das einen wesentlichen Bestandteil des Risikomanagements darstellt. PUMA's Reporting- und Controlling-System 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 im Konsumverhalten der Verbraucher bemerkbar machen. Dies kann sich positiv oder negativ auf geplante Umsätze sowie das Ergebnis auswirken. Ebenso können sich politische Veränderungen, Wechselkursschwankungen, Änderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel im Zusammenhang mit einem ungeordneten Brexit, 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 werden“ 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“, „überzeugt“, „zielstrebig“ und „optimistisch“) sowie großes Einflusspotenzial auf die Zielgruppe von PUMA

haben. Hierzu hat PUMA seine Position als Sportmarke durch Partnerschaften mit Spitzensportlern, wie beispielsweise der Sprintlegende Usain Bolt, dem Topstürmer Antoine Griezmann und dem Formel-1-Star Lewis Hamilton gestärkt. Im Fußball hat PUMA in 2018 langfristige Sponsoringverträge mit Spitzenvereinen wie Borussia Mönchengladbach, Olympique Marseille und AC Mailand abgeschlossen. In diesem Zusammenhang steht auch der Wiedereinstieg von PUMA in 2018 in die Sportart Basketball. Junge Trendsetter erreicht PUMA über Markenbotschafter und Kollaborationen aus der Kultur- und Modeszene, wie beispielsweise Jay-Z, Cara Delevingne und Selena Gomez.

### 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 in China, Vietnam, Bangladesch und Indien produziert. Die Produktion in diesen Ländern sowie der Transport in die Vertriebsländer ist für PUMA mit erheblichen Risiken verbunden. Risiken ergeben sich beispielsweise durch Schwankungen der Wechselkurse, durch Veränderungen bei Abgaben und Zöllen oder durch Handelsbeschränkungen, aber auch durch Naturkatastrophen, politische Instabilität oder durch die internationale Bedrohung durch Terrorismus.

Zudem können Risiken auch durch die Möglichkeit einer zu starken Abhängigkeit von einzelnen Herstellern entstehen. Eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Portfolios soll die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und Beschaffungsmärkten vermeiden. Grundsätzlich werden langfristige Rahmenverträge abgeschlossen, um die zukünftig notwendigen Produktionskapazitäten zu sichern.

Des Weiteren besteht das Risiko der Verletzung von Kernarbeitsnormen der ILO (International Labour Organisation), der Nichteinhaltung von Umweltstandards oder dem Einsatz von gesundheitsgefährdenden Chemikalien in der Produktion durch Zulieferbetriebe. Dies würde gegen die Anforderungen von PUMA gegenüber der Zulieferbetriebe verstoßen und zudem zu einer negativen Berichterstattung führen. Die Einhaltung der gültigen Standards wird durch regelmäßige Prüfungen bei den Zulieferbetrieben sichergestellt.

Der Klimawandel und die steigenden Kundenanforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit führen zu einem stärkeren ökologischen Fokus sowohl an den eigenen



Standorten als auch entlang der Produktions- und Lieferkette. Eine effizientere Nutzung von Ressourcen und die Minimierung des CO<sub>2</sub>-Verbrauchs sowie die verstärkte Verwendung von nachhaltigen Materialien in der Produktion sind Ausdruck der Nachhaltigkeitsstrategie von PUMA.

### Produkt und Marktumfeld

Dem Risiko aus spezifischen Produkteinflüssen des Marktumfeldes, insbesondere der Gefahr von Substituierbarkeit im wettbewerbsintensiven Sport- und Lifestylemarkt, wird mit dem frühzeitigen Erkennen und Nutzen von relevanten Konsumtrends entscheidend entgegengewirkt. Nur wer diese Trends frühzeitig erkennt, kann sich einen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern verschaffen.

Gezielte Investitionen in Produktdesign und Produktentwicklung sollen sicherstellen, dass das charakteristische PUMA-Design der gesamten Produktpalette im Einklang mit der allgemeinen Markenstrategie (FOREVER FASTER) steht und dadurch einen eindeutigen Wiedererkennungseffekt erzeugt. Der Fokus von PUMA liegt unter anderem auf der Erweiterung und Verbesserung des Produktangebotes für Frauen im Rahmen der Initiative „The future is female“.

### Einzelhandel und E-Commerce

PUMA bedient sich verschiedener Vertriebskanäle wie das traditionelle Handelsgeschäft, PUMA-eigene Einzelhandelsgeschäfte sowie eigene E-Commerce-Plattformen, um die Abhängigkeit von einzelnen Vertriebswegen zu reduzieren. Der Fokus auf eigene Einzelhandelsgeschäfte sowie eigene E-Commerce-Plattformen soll zudem gewährleisten, dass PUMA-Produkte exklusiv im gewünschten Markenumfeld präsentiert werden können.

Der Vertrieb über eigenen Einzelhandel sowie E-Commerce-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.

PUMA führt zur Vermeidung von Risiken und Nutzung von Chancen im Vorfeld der Investitionsentscheidung eine detaillierte Standort- und Rentabilitätsanalyse durch. Negative Entwicklungen werden durch das Reporting- und Controllingsystem frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen, um die einzelnen Geschäfte angemessen zu steuern. Im Bereich E-Commerce werden weltweite Aktivitäten harmonisiert sowie Investitionen in die IT-Plattform getätigt, um die Abwicklung der Kauftransaktionen weiter zu optimieren und das Einkaufserlebnis für den Konsumenten weiter zu verbessern.

### Berichterstattung in Medien

Eine negative Berichterstattung in den Medien über PUMA, zum Beispiel aus Gründen eines Produktrückrufs, 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 aus der Konzernzentrale in Herzogenaurach gesteuert wird. Zusätzlich sucht PUMA regelmäßig den offenen Austausch mit wichtigen externen Stakeholdern wie zum Beispiel Nichtregierungsorganisationen und hat dies im Rahmen der regelmäßig ausgerichteten „Global Stakeholder Dialogues“ institutionalisiert.

### Organisatorische Herausforderungen und Projektrisiken

Die Organisationsstruktur von PUMA mit der Konzernzentrale in Herzogenaurach, einer zentralen Beschaffungsorganisation 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 von PUMA-Mitarbeitern 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. Die Personalstrategie von PUMA 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 und deren optimale Positionierung sowie die Nachfolgeplanung gelegt. Zudem zielen weitere nationale und globale Regelungen und Richtlinien darauf ab, 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 der Unternehmensstrategie Rechnung zu tragen.

### Rechtliche Risiken

Als international agierender Konzern ist PUMA 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 der 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 einem 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, wie zum Beispiel Korruptionsprävention und Kartellrecht durchgeführt und entsprechende Richtlinien im Konzern eingeführt. Des Weiteren steht den PUMA-Mitarbeitern ein Hinweisgeber-system zur Verfügung, um unethisches Verhalten zu melden.

### Währungsrisiken

PUMA ist als international agierender Konzern Währungsrisiken ausgesetzt, die aus der Disparität des jeweiligen Währungsumfangs auf der Einkaufs- und der Verkaufsseite, aber auch aus Währungskursschwankungen 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 Richtlinie. Zur Absicherung von bestehenden und absehbaren finanziellen Verbindlichkeiten in fremder Währung werden Devisentermingeschäfte eingesetzt.

PUMA schließt ausschließlich marktübliche Devisentermingeschäfte zur Absicherung bereits geschlossener oder sich abzeichnender Verträge mit renommierten internationalen Finanzinstituten ab. Zum Jahresende 2018 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2019 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) abzusichern, 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; wechselkursbedingte 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 und unverzinsliche Verbindlichkeiten) sind entweder unmittelbar in funktionaler Währung denominated 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.

### 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

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. Um die jederzeitige Zahlungsfähigkeit, die finanzielle Flexibilität und ein strategisches Liquiditätspolster sicherzustellen, wird eine Liquiditätsreserve unter anderem in Form von Barmitteln und bestätigten Kreditlinien vorgehalten.

Die PUMA-Gruppe hat im Jahr 2018 nach der Abgabe des Mehrheitsanteils der Kering S.A. ein eigenständiges Finanzierungskonzept realisiert. Zu diesem Zweck wurde eine syndizierte Kreditlinie über € 350,0 Mio. aufgenommen. Die syndizierte Kreditlinie ist zum Stichtag 31. Dezember 2018 nicht in Anspruch genommen.



Zur Finanzierung der mittel- und langfristigen Mittelbedarfe, die sich nicht unmittelbar aus dem Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit abdecken lassen wurden im Juli 2018 erstmalig Schuldscheindarlehen in vier Tranchen begeben, jeweils eine Tranche mit variablem und fixem Coupon über 3 Jahre (insgesamt € 100,0 Mio.) und jeweils eine Tranche über 5 Jahre (insgesamt € 60,0 Mio.).

**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. Im Jahr 2018 gab es keine wesentliche Veränderung der Einschätzung zur Risikosituation. 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 der positiven Geschäftsaussichten sieht das Management keine substantielle Gefährdung für den Fortbestand des PUMA-Konzerns.

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

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

Der Vorstand der Gesellschaft ist 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 Controllingsystem, welches 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 Aufsichtsrats trifft sich auf regelmäßiger Basis mit den unabhängigen Abschlussprüfern, dem Vorstand 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 Aufsichtsrat.

Zusätzlich zum beschriebenen Risiko- und Chancenmanagement führt der 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.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht Risiko- und Chancenbericht

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen



# 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.

Herr Lars Radoor Sørensen hat mit Wirkung zum 31. Januar 2019 sein Mandat als Mitglied des Vorstands der PUMA SE niedergelegt. Mit Wirkung zum 1. Februar 2019 hat der Aufsichtsrat der PUMA SE Frau Anne-Laure Descours zum Mitglied des Vorstands in der Funktion des Chief Sourcing Officer bestellt.

## PROGNOSEBERICHT

### Weltkonjunktur

Nachdem sich die Weltkonjunktur im Jahr 2018 verlangsamt hat, erwarten die Experten des Kieler Institutes für Weltwirtschaft (ifw Kiel) in ihrer Winterprognose vom 11. Dezember 2018 für das Jahr 2019 einen Anstieg des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 3,4%. Dies entspricht einem leichten Rückgang gegenüber der prognostizierten BIP-Entwicklung in 2018 von 0,3%. Sowohl in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch in den Schwellenländern wird für das Jahr 2019 mit einer leichten Verlangsamung des Expansionstempos gerechnet. Risiken für die Wachstumsaussichten bestehen insbesondere in einer Verschärfung der Handelskonflikte, einem ungeordneten Brexit und einer weiteren Straffung der Geldpolitik in den Vereinigten Staaten von Amerika. Im Rahmen ihrer Prognose gehen die Experten jedoch davon aus, dass für die Handelskonflikte eine Lösung gefunden wird und es deshalb zu keiner deutlichen Verlangsamung der konjunkturellen Entwicklung im Verlauf des Jahres 2019 kommen wird.

### Sportartikelbranche

Sofern es keine wesentlichen negativen Auswirkungen vonseiten der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung gibt, erwarten wir für das Jahr 2019 weiterhin ein stabiles Wachstum der Sportartikelindustrie. Es ist anzunehmen, dass der Trend zu sportlicher Betätigung und gesunder Lebensführung anhalten und damit auch die Nachfrage nach Sportartikeln weiter steigen wird.

## Ausblick 2019

Auch im Jahr 2018 entwickelte sich unser Geschäft positiv, sowohl im Hinblick auf den Umsatz als auch auf die Profitabilität. Wir sind zuversichtlich, dass sich diese Entwicklung auch im Jahr 2019 fortsetzen wird.

Für das Gesamtjahr 2019 erwarten wir deshalb einen währungsbereinigten Umsatzzuwachs von rund 10%. Der Ausblick für die Rohertragsmarge zeigt eine leichte Verbesserung gegenüber dem Vorjahr (2018: 48,4%) und die operativen Aufwendungen (OPEX) sollen leicht schwächer als die Umsatzerlöse ansteigen. Auf Basis des aktuellen Wechselkursniveaus erwartet das Management für das Geschäftsjahr 2019 ein operatives Ergebnis (EBIT) in einer Bandbreite zwischen € 395 Mio. und € 415 Mio. (2018: 337,4 Mio.). Ebenso wird für 2019 eine deutliche Verbesserung des Konzernergebnisses erwartet.

Der seit dem 1. Januar 2019 geltende neue Rechnungslegungsstandard zur Bilanzierung von Leasingverhältnissen (IFRS 16) führt zu einer Aktivierung der Operating-Leasingverhältnisse in der Bilanz (rund € 618 Mio. zum 1. Januar 2019). Der oben dargestellte Ausblick für das operative Ergebnis (EBIT) in einer Bandbreite zwischen € 395 Mio. und € 415 Mio. beinhaltet bereits einen positiven Effekt in Höhe von ungefähr € 16 Mio. aufgrund des neuen Leasing-Standards. Der erwartete Effekt auf das operative Ergebnis beruht dabei auf einem Rückgang der Mietaufwendungen um ungefähr € 153 Mio. und einem Anstieg der Abschreibungen in Bezug auf die Leasing-Verhältnisse um ungefähr € 137 Mio. Unter Berücksichtigung von hieraus resultierenden Zins- und latenten Steuereffekten ergibt sich in 2019 insgesamt ein erwarteter negativer Effekt auf das Konzernergebnis von ungefähr € 7 Mio.

Für eine ausführliche Beschreibung der neuen Rechnungslegungsvorschriften sowie der Auswirkungen durch die Erstanwendung des IFRS 16 Leasingbilanzierung verweisen wir auf den Konzernanhang Kapitel 1 Grundsätzliches.

## Investitionen

Für 2019 sind Investitionen in das Anlagevermögen in einer Höhe von rund € 200 Mio. geplant. Der wesentliche Teil betrifft dabei Investitionen in die Infrastruktur, um die operativen Voraussetzungen für das geplante langfristige Wachstum zu schaffen. Die Steigerung gegenüber den Investitionen in 2018 betrifft im Wesentlichen geplante Investitionen in eigene Distributions- und Logistikzentren. Ebenso werden weitere Investitionen in den Ausbau und die Modernisierung der eigenen Einzelhandelsgeschäfte getätigt.



### Grundlage für langfristiges Wachstum

Der Vorstand und der Aufsichtsrat 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. Wir bestätigen daher unser mittelfristiges Ziel einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate der währungsbereinigten Umsätze von rund 10% (CAGR) und das Erreichen einer 10%-igen EBIT-Marge bis zum Jahr 2021 / 2022.

Herzogenaurach, den 30. Januar 2019

Der Vorstand

Bjørn Gulden

Michael Lämmermann

Lars Radoor Sørensen



# KONZERN-ABSCHLUSS

<b>KONZERNABSCHLUSS</b>	<b>132</b>
KONZERNBILANZ.....	133
KONZERNGEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG.....	134
KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG.....	135
KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG.....	136
KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG.....	137
KONZERNANHANG.....	138
VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER .....	199
BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS.....	200





## KONZERNBILANZ

### T.1 KONZERNBILANZ (in € Mio.)

<b>AKTIVA</b>	Anhang	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017
Flüssige Mittel	3	463,7	415,0
Vorräte	4	915,1	778,5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5	553,7	503,7
Forderungen aus Ertragsteuern	23	33,9	26,8
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	6	111,2	66,7
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	7	115,2	94,1
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>2.192,8</b>	<b>1.884,8</b>
Latente Steuern	8	207,6	207,9
Sachanlagen	9	294,6	260,1
Immaterielle Vermögenswerte	10	437,5	412,9
Anteile an assoziierten Unternehmen	11	0,0	16,6
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	12	65,4	51,7
Sonstige langfristige Vermögenswerte	12	9,4	19,8
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>1.014,4</b>	<b>969,0</b>
<b>SUMME AKTIVA</b>		<b>3.207,2</b>	<b>2.853,8</b>

<b>PASSIVA</b>	Anhang	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	13	20,5	29,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	13	705,3	646,1
Ertragsteuern	23	68,0	54,7
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	16	39,6	86,2
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13	57,2	94,9
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	13	304,6	145,5
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>1.195,2</b>	<b>1.056,5</b>
Latente Steuern	8	47,7	37,6
Pensionsrückstellungen	15	28,9	29,7
Sonstige langfristige Rückstellungen	16	26,3	34,6
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	3,3	4,8
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13	180,7	30,9
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	13	2,9	3,0
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>289,7</b>	<b>140,7</b>
Gezeichnetes Kapital	18	38,6	38,6
Rücklagen	18	146,8	50,7
Bilanzgewinn	18	1.546,7	1.566,1
Eigene Aktien	18	-28,9	-30,0
<b>Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Eigenkapital</b>		<b>1.703,3</b>	<b>1.625,5</b>
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18	18,9	31,2
<b>Eigenkapital</b>		<b>1.722,2</b>	<b>1.656,7</b>
<b>SUMME PASSIVA</b>		<b>3.207,2</b>	<b>2.853,8</b>

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernbilanz

Zusätzliche Informationen



## KONZERNGEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

### T.2 KONZERNGEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (in € Mio.)

	Anhang	2018	2017
<b>Umsatzerlöse</b>	20, 26	<b>4.648,3</b>	<b>4.135,9</b>
Umsatzkosten	26	-2.399,0	-2.181,5
<b>Rohertrag</b>	26	<b>2.249,4</b>	<b>1.954,3</b>
Lizenz- und Provisionserträge		16,3	15,8
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	21	-1.928,4	-1.725,6
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>		<b>337,4</b>	<b>244,6</b>
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	22	-1,5	1,6
Finanzerträge	22	11,6	10,3
Finanzaufwendungen	22	-34,1	-25,3
<b>Finanzergebnis</b>		<b>-24,0</b>	<b>-13,4</b>
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>		<b>313,4</b>	<b>231,2</b>
Ertragsteuern	23	-83,6	-63,3
<b>Konzernjahresüberschuss</b>		<b>229,8</b>	<b>168,0</b>
davon:			
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18	-42,4	-32,2
<b>Anteilseigner Mutterunternehmen (Konzernergebnis)</b>		<b>187,4</b>	<b>135,8</b>
Gewinn je Aktie (€)	24	12,54	9,09
Gewinn je Aktie, verwässert (€)	24	12,54	9,09
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	24	14,947	14,943
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	24	14,947	14,943

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzerngewinn- und Verlustrechnung

Zusätzliche Informationen



## KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG

### T.3 KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG (in € Mio.)

	Nach Steuer 2018	Steuer 2018	Vor Steuer 2018	Nach Steuer 2017	Steuer 2017	Vor Steuer 2017
<b>Konzernjahresüberschuss</b>	<b>229,8</b>		<b>229,8</b>	<b>168,0</b>		<b>168,0</b>
Währungsänderungen	-11,7		-11,7	-114,9		-114,9
Cashflow hedge						
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis	42,9	-3,5	46,4	-43,8	0,1	-43,9
Marktbewertung von Cashflow Sicherungsgeschäften	35,6	-1,6	37,2	-55,0	4,2	-59,1
Nettoergebnis aus finanziellen Vermögenswerten der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“*				3,8	0,0	3,8
Anteile des sonstigen Ergebnisses, der auf at equity bilanzierte Unternehmen entfällt	-0,2		-0,2	-0,4		-0,4
<b>Bestandteile, die zukünftig möglicherweise in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert werden</b>	<b>66,7</b>	<b>-5,1</b>	<b>71,8</b>	<b>-210,3</b>	<b>4,2</b>	<b>-214,5</b>
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	0,3	-0,3	0,6	1,0	-0,3	1,3
Neutrale Effekte finanzieller Vermögenswerte der FVTOCI-Kategorie*	9,1	0,0	9,1			
<b>Bestandteile, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert werden</b>	<b>9,4</b>	<b>-0,3</b>	<b>9,7</b>	<b>1,0</b>	<b>-0,3</b>	<b>1,3</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	<b>76,1</b>	<b>-5,4</b>	<b>81,5</b>	<b>-209,3</b>	<b>3,9</b>	<b>-213,2</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>305,9</b>	<b>-5,4</b>	<b>311,3</b>	<b>-41,4</b>	<b>3,9</b>	<b>-45,2</b>
davon:						
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	43,4		43,4	29,2		29,2
Anteilseigner Mutterunternehmen	262,5	-5,4	267,8	-70,6	3,9	-74,5

\* Die Zeile „Neutrale Effekte finanzieller Vermögenswerte der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“ wurde aufgrund der Erstanwendung von IFRS 9 in der Gesamtergebnisrechnung den Bestandteilen, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert werden, zugeordnet und in „Neutrale Effekte finanzieller Vermögenswerte der FVTOCI-Kategorie“ umbenannt. Die Vorjahreszahlen wurden nicht angepasst.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzerngesamt-  
ergebnisrechnung

Zusätzliche  
Informationen



## KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG

### T.4 KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG (in € Mio.)

	Anhang	2018	2017*
<b>Laufende Geschäftstätigkeit</b>			
Gewinn vor Steuern (EBT)		313,4	231,2
Anpassungen für:			
Abschreibungen	9, 10	81,5	70,4
Unrealisierte Währungsgewinne / -verluste, netto		-15,7	15,7
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	11	1,5	-1,6
Finanzerträge	22	-11,3	-10,1
Finanzaufwendungen	22	19,7	18,5
Veränderung aus dem Verkauf von Anlagevermögen		1,0	1,7
Veränderung der Pensionsrückstellungen	15	-0,6	-0,4
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen / Erträge		8,6	5,6
<b>Brutto Cashflow</b>	27	<b>398,0</b>	<b>330,9</b>
Veränderung der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte	5, 6, 7	-61,2	-92,8
Veränderung der Vorräte	4	-122,8	-117,2
Veränderung der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	13	146,0	159,4
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit</b>		<b>360,1</b>	<b>280,3</b>
Erhaltene Dividenden	11, 12	0,9	1,0
Zahlungen für Ertragsteuern	23	-82,9	-42,6
<b>Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>	27	<b>278,1</b>	<b>238,8</b>

	Anhang	2018	2017*
<b>Investitionstätigkeit</b>			
Einzahlungen aus dem Verkauf von langfristigen Beteiligungen	11	23,5	0,0
Erwerb von Anlagevermögen	9, 10	-130,2	-122,9
Einzahlungen aus Anlageabgängen		1,5	12,6
Auszahlungen für sonstige Aktiva	12	-3,6	-1,7
Erhaltene Zinsen	22	3,5	1,8
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>		<b>-105,3</b>	<b>-110,3</b>
<b>Finanzierungstätigkeit</b>			
Veränderung der Leasingverbindlichkeiten	13	-1,8	-0,2
Aufnahme / [-] Tilgung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	-16,6	-12,1
Aufnahme langfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	145,2	15,4
Dividendenzahlung an Anteilseigner	18	-186,8	-11,2
Dividendenzahlung an nicht beherrschende Gesellschafter	18	-55,7	-13,4
Zinszahlungen	22	-12,6	-11,6
Andere Veränderungen		0,0	-2,0
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	27	<b>-128,3</b>	<b>-34,9</b>
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes		4,2	-5,3
<b>Veränderung der flüssigen Mittel</b>		<b>48,7</b>	<b>88,3</b>
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres		415,0	326,7
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	3, 27	<b>463,7</b>	<b>415,0</b>

\* Vorjahreszahlen angepasst; siehe Erläuterungen im Konzernanhang Kapital 27 (Angaben zur Kapitalflussrechnung)

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernkapitalflussrechnung

Zusätzliche Informationen



## KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG

T.5 KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG (in € Mio.)

	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Gewinnrücklagen	Unterschied aus der Währungs-umrechnung	Cashflow Hedges	Rücklagen At-Equity bewertete Unternehmen	Bilanz-gewinn	Eigene Aktien	Eigenkapital vor Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Eigenkapital Gesamt
<b>31.12.2016</b>	<b>38,6</b>	<b>193,7</b>	<b>55,6</b>	<b>-100,9</b>	<b>54,3</b>	<b>0,5</b>	<b>1.496,6</b>	<b>-31,4</b>	<b>1.706,9</b>	<b>15,3</b>	<b>1.722,2</b>
Konzernjahresüberschuss							<b>135,8</b>		<b>135,8</b>	32,2	168,0
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			4,8	-111,7	-99,1	-0,4			<b>-206,4</b>	-2,9	-209,3
<b>Summe Gesamtergebnis</b>			<b>4,8</b>	<b>-111,7</b>	<b>-99,1</b>	<b>-0,4</b>	<b>135,8</b>		<b>-70,6</b>	<b>29,2</b>	<b>-41,4</b>
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen / nicht beherrschende Gesellschafter							<b>-11,2</b>		<b>-11,2</b>	-13,4	-24,6
Einstellungen in die Gewinnrücklagen			55,0				<b>-55,0</b>				
Rückkauf Eigenkapitalinstrumente		-1,8							<b>-1,8</b>		-1,8
Verwendung / Ausgabe von Eigenen Aktien		0,8						1,4	<b>2,2</b>		2,2
<b>31.12.2017</b>	<b>38,6</b>	<b>192,6</b>	<b>115,3</b>	<b>-212,6</b>	<b>-44,8</b>	<b>0,2</b>	<b>1.566,1</b>	<b>-30,0</b>	<b>1.625,5</b>	<b>31,2</b>	<b>1.656,7</b>
Konzernjahresüberschuss							<b>187,4</b>		<b>187,4</b>	42,4	229,8
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			9,4	-13,0	78,8	-0,2			<b>75,0</b>	1,1	76,1
<b>Summe Gesamtergebnis</b>			<b>9,4</b>	<b>-13,0</b>	<b>78,8</b>	<b>-0,2</b>	<b>187,4</b>		<b>262,5</b>	<b>43,4</b>	<b>305,9</b>
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen / nicht beherrschende Gesellschafter							<b>-186,8</b>		<b>-186,8</b>	-55,7	-242,5
Einstellungen in die Gewinnrücklagen			20,0				<b>-20,0</b>				
Rückkauf Eigenkapitalinstrumente											
Verwendung / Ausgabe von eigenen Aktien		1,0						1,1	<b>2,2</b>		2,2
<b>31.12.2018</b>	<b>38,6</b>	<b>193,6</b>	<b>144,7</b>	<b>-225,6</b>	<b>34,1</b>	<b>-0,0</b>	<b>1.546,7</b>	<b>-28,9</b>	<b>1.703,3</b>	<b>18,9</b>	<b>1.722,2</b>

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht

Zusammengefasster

Konzernabschluss  
Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

Zusätzliche  
Informationen



# KONZERNANHANG

## 1. GRUNDSÄTZLICHES

Die PUMA SE und ihre Tochtergesellschaften entwickeln und vertreiben insbesondere unter dem Markennamen „PUMA“ ein breites Angebot von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln, das Schuhe, Textilien und Accessoires umfasst. Die Gesellschaft ist eine Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea / SE) und Mutterunternehmen des PUMA-Konzerns mit Sitz im PUMA WAY 1, 91074 Herzogenaurach, Deutschland. Das zuständige Registergericht befindet sich in Fürth (Bayern), die Registernummer lautet HRB 13085.

Der Konzernabschluss der PUMA SE und ihrer Tochtergesellschaften (im Folgenden kurz „Konzern“ oder „PUMA“ genannt) wurde in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) erlassenen Rechnungslegungsgrundsätzen „International Financial Reporting Standards (IFRS)“, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzenden nach § 315e Abs. 1 des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. Zur Anwendung kamen alle für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2018 verpflichtenden Standards und Interpretationen des IASB, wie sie in der EU anzuwenden sind.

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfolgte auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten, eingeschränkt durch die erfolgswirksame Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und Schulden zum beizulegenden Zeitwert.

Die im Abschluss eines jeden Konzernunternehmens enthaltenen Posten werden auf Basis der Währung bewertet, die der Währung des primären wirtschaftlichen Umfelds, in dem das Unternehmen operiert, entspricht. Der Konzernabschluss wird in Euro (EUR oder €) erstellt. Durch die Angabe in Millionen Euro mit einer Nachkommastelle kann es bei der Addition zu Rundungsdifferenzen kommen, da die Berechnungen der Einzelpositionen auf Zahlen in Tausend basieren.

Für die Gewinn- und Verlustrechnung kommt das Umsatzkostenverfahren zum Ansatz.

Die folgenden neuen und geänderten Standards und Interpretationen sind im aktuellen Geschäftsjahr erstmalig angewendet worden:

T.6

Standard	Titel
<b>Erstmalige Anwendung im aktuellen Geschäftsjahr</b>	
IFRS 9	Finanzinstrumente
IFRS 15	Erlöse aus Verträgen mit Kunden und die zugehörigen Klarstellungen
Änderung IAS 40	Übertragung von als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien
Änderung IFRS 2	Klassifizierung und Bewertung von Geschäftsvorfällen mit anteilsbasierter Vergütung
Änderung IFRS 4	Änderungen an IFRS 4 Versicherungsverträge in Bezug auf IFRS 9 Finanzinstrumente
IFRIC 22	Fremdwährungstransaktionen und Vorauszahlungen
AIP 2014 - 2016	Verbesserungen an den IFRS

Die ab dem 1. Januar 2018 erstmalig anzuwendenden Standards bzw. Interpretationen hatten folgende Auswirkungen auf den Konzernabschluss:

### Erstanwendung IFRS 9 Finanzinstrumente

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat PUMA den neuen Standard IFRS 9 Finanzinstrumente (in der Fassung vom Juli 2014) und die damit verbundenen Änderungen an anderen IFRS-Standards erstmalig angewendet. Auf die Anpassung von Vorjahreszahlen wurde gemäß den Übergangsvorschriften des IFRS 9 verzichtet. In Bezug auf die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen hat PUMA von dem Wahlrecht Gebrauch gemacht, weiterhin die Vorschriften des IAS 39 für das Hedge Accounting anzuwenden.

Die Erstanwendung des IFRS 9 im abgelaufenen Geschäftsjahr hatte keine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens- Finanz- und Ertragslage des PUMA-Konzerns.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



IFRS 9 enthält Vorschriften für den Ansatz, die Bewertung und Ausbuchung von Finanzinstrumenten. Damit wurde die bisher unter IAS 39 (Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung) vorgenommene Bilanzierung von Finanzinstrumenten im abgelaufenen Geschäftsjahr durch die Bilanzierung unter IFRS 9 ersetzt. Dies beinhaltet unter anderem auch ein neues Wertminderungsmodell, das auf den erwarteten Kreditausfällen basiert.

Gemäß IFRS 9 erfolgt die Folgebewertung von Finanzinstrumenten entsprechend der Klassifizierung zu „fortgeführten Anschaffungskosten“ („amortised cost“ (AC)), „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert“ („fair value through profit or loss“ (FVPL)) oder „erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert über das Gesamtergebnis“ („fair value through other comprehensive income“ (FVOCI)). Die Klassifizierung basiert auf zwei Kriterien: dem Geschäftsmodell des Konzerns für die Verwaltung der Vermögenswerte und der Frage, ob die

vertraglichen Cashflows der Finanzinstrumente „ausschließlich Zahlungen von Kapital und Zinsen“ auf den ausstehenden Kapitalbetrag darstellen. Die Beurteilung des Geschäftsmodells des Konzerns erfolgte zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung, dem 1. Januar 2018. Die Beurteilung, ob die vertraglichen Cashflows aus Schuldtiteln ausschließlich aus Kapital und Zinsen bestehen, wurde auf der Grundlage der Fakten und Umstände zum Zeitpunkt des erstmaligen Ansatzes der Vermögenswerte vorgenommen.

Die Erstanwendung von IFRS 9 hatte keine Auswirkung auf die Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2018.

Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht der Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten nach IAS 39 im Vergleich zu IFRS 9. Hinsichtlich der Bewertung ergaben sich dabei keine Änderungen.

T.7

Finanzielle Vermögenswerte	IAS 39		IFRS 9	
	Kategorie	Bewertung	Geschäftsmodell	Bewertung
Flüssige Mittel	Loans and Receivables (LAR)	Fortgeführte Anschaffungskosten	Halten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Loans and Receivables (LAR)	Fortgeführte Anschaffungskosten	Halten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Übrige finanzielle Vermögenswerte	Loans and Receivables (LAR)	Fortgeführte Anschaffungskosten	Halten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Langfristige Beteiligungen	Zur Veräußerung verfügbar (Available for Sale (AfS))	erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert über das Gesamtergebnis (FVOCI)	Halten und Verkaufen	erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert über das Gesamtergebnis (FVOCI)

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Die Kategorien „bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen“ („Held to Maturity“ (HtM)) und „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ („Assets at fair value through profit or loss“ (AFV)) fanden bei PUMA bisher keine Anwendung. Entsprechend gibt es keine Finanzinstrumente die im abgelaufenen Geschäftsjahr dem Geschäftsmodell „Verkaufen“ zuzuordnen und nach IFRS 9 erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert [at „fair value through profit or loss“ (FVPL)] zu bewerten sind.

Für langfristige Beteiligungen (Eigenkapitalinstrumente) gestattet IFRS 9 weiterhin eine erfolgsneutrale Bewertung zum beizulegenden Zeitwert über das Gesamtergebnis (FVOCI). Wenn diese Beteiligungen jedoch veräußert oder abgeschrieben werden, werden die bis zu diesem Zeitpunkt nicht realisierten Gewinne und Verluste aus diesen Beteiligungen zukünftig gemäß IFRS 9 in die Gewinnrücklagen umgebucht und nicht entsprechend der bisherigen Vorgaben des IAS 39 in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Die Klassifizierung und Bewertung finanzieller Verbindlichkeiten erfolgt nach IFRS 9 weitgehend unverändert zu den Vorgaben des IAS 39. Der Konzern hat bisher keine „finanziellen Verbindlichkeiten erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert“ („liabilities at fair value through profit or loss“ (LFV)) bewertet. Dementsprechend gab es keine Änderungen in Bezug auf die Klassifizierung und Bewertung der finanziellen Verbindlichkeiten.

Im Hinblick auf das neue Wertminderungsmodell des IFRS 9 auf die Wertberichtigung von Schuldinstrumenten gab es keine wesentliche Veränderung bei der Höhe der Wertberichtigungen, da PUMA insbesondere kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen hält. Diese Forderungen aus Lieferungen und Leistungen enthalten keine Zinskomponente und es bestehen zum Großteil Kreditversicherungen, welche die Höhe des erwarteten Verlusts begrenzen. Entsprechend war keine Anpassung der Höhe der Wertberichtigungen in der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2018 erforderlich.

Die Einführung von IFRS 9 hat zu Veränderungen an IFRS 7 geführt und zusätzliche Angaben im Konzernanhang erforderlich gemacht.

**Erstanwendung IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden**

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat PUMA den neuen Standard IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden (in der Fassung vom April 2016) erstmalig angewendet. Auf die Anpassung von Vorjahreszahlen wurde gemäß den Übergangsvorschriften des modifiziert retrospektiven Ansatzes im IFRS 15 verzichtet.

In IFRS 15 wird vorgeschrieben, wann und in welcher Höhe Erlöse zu erfassen sind. Der Standard bietet dafür ein einziges, prinzipienbasiertes, fünfstufiges Modell, das auf alle Verträge mit Kunden anzuwenden ist. Maßgeblich für den Zeitpunkt der Umsatzrealisierung ist der Übergang der Verfügungsgewalt (Kontrolle) auf den Kunden. Dabei ist jeweils zu prüfen, ob die Verfügungsgewalt zeitraum- oder zeitpunktbezogen auf den Kunden übergeht.

Im Rahmen der Erstanwendung des IFRS 15 wurden keine wesentlichen Änderungen in Bezug auf den Zeitpunkt und die Höhe der Umsatzrealisierung identifiziert. Bei Umsätzen aus dem Verkauf von Produkten gab es keine Umstellungseffekte, da im Allgemeinen bei der Lieferung der Produkte die Kontrolle auf den Kunden übergeht und somit in diesem Zeitpunkt (weiterhin) die Umsatz- und Ertragsrealisierung erfolgt. Aus der Bilanzierung der Lizenzvergabe von Markenrechten ergaben sich ebenso keine Veränderungen, da die bisherige Abbildung den Vorschriften des IFRS 9 entsprach. Zudem hat PUMA keine langfristigen Verträge und Mehrkomponentenvereinbarungen abgeschlossen.

Die geänderten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden hinsichtlich der Umsatzrealisierung sind in Kapitel 2 des Anhangs im Absatz „Berücksichtigung von Umsatzerlösen“ dargestellt. Abgesehen von zusätzlichen Anhangangaben in Bezug auf die Umsatzerlöse hatte die Erstanwendung des IFRS 15 im abgelaufenen Geschäftsjahr keine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des PUMA-Konzerns.

Die Auswirkungen der Erstanwendung des IFRS 15 im abgelaufenen Geschäftsjahr auf einzelne betroffene Abschlussposten werden im Folgenden erläutert.

Die Änderung der bilanziellen Abbildung von Rückgabeverpflichtungen gegenüber Kunden (sogenannte „refund liabilities“) führte zu einer Umgliederung auf der Passivseite in Höhe von € 50,2 Mio. von den Sonstigen kurzfristigen Rückstellungen in die Sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten. Darüber hinaus führte dies zu einem erfolgsneutralen Anstieg der Vorräte in Höhe von € 27,2 Mio., welche nunmehr auch den Rückgabeanspruch von Waren von Kunden beinhalten. Auf der Passivseite erhöhten sich dadurch ebenso die Sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten. Bei der erstmaligen Anwendung zum 1. Januar 2018 ergab sich dadurch eine Bilanzverlängerung von € 27,2 Mio.

Eine weitere Auswirkung der Erstanwendung des IFRS 15 betraf den Ausweis der Kundenboni, welche bisher unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ausgewiesen wurden und nunmehr ebenso den Sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten als Teil der Rückgabeverpflichtung gegenüber Kunden zugeordnet sind. Bei der erstmaligen Anwendung zum 1. Januar 2018 ergab sich dadurch eine Umgliederung von € 46,8 Mio.

Der Betrag des Rückgabeanspruchs und der Rückgabeverpflichtung zum 31. Dezember 2018 ist separat im Anhang angegeben.

Aus der Erstanwendung von IFRS 15 ergab sich keine Auswirkung auf das Eigenkapital in der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2018.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht

Konzernabschluss Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Die Auswirkungen auf die betroffenen Abschlussposten zum 1. Januar 2018 stellen sich insgesamt wie folgt dar:

T.8 (in € Mio.)

<b>Auswirkungen zum 1. Januar 2018</b>	<b>Wie bisher berichtet</b>	<b>IFRS 15 Umglie- der- ungen</b>	<b>Angepasst</b>
<b>Vermögenswerte</b>			
Vorräte	778,5	+27,2	805,7
<b>Kurzfristige Schulden</b>			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	646,1	-46,8	599,4
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	86,2	-50,2	36,0
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	145,5	+124,3	269,8
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.656,7</b>	<b>0,0</b>	<b>1.656,7</b>

Die Erstanwendung des IFRS 15 im abgelaufenen Geschäftsjahr führte in Einzelfällen zu einem unterschiedlichen Ausweis von Zahlungen an Kunden in der Gewinn- und Verlustrechnung. Solche Zahlungen an Kunden wurden nunmehr als Minderung der Umsatzerlöse anstatt einer Erhöhung der operativen Aufwendungen erfasst. Insgesamt wurden im Geschäftsjahr 2018 dadurch Zahlungen an Kunden in Höhe von € 25,3 Mio. in der Gewinn- und Verlustrechnung anders ausgewiesen. Dies hatte keine wesentliche Auswirkung auf die Ertragslage des PUMA-Konzerns.

Zudem wurden durch die Erstanwendung des IFRS 15 umfassendere Anhangangaben erforderlich, um den Abschlussadressaten informativere und relevantere Angaben als bisher zur Verfügung zu stellen. Die geforderte Aufgliederung der Erlöse aus Verträgen mit Kunden findet sich im Kapitel 20 des Konzernanhangs.

Die Erstanwendung der ab dem 1. Januar 2018 übrigen anzuwendenden Standards bzw. Interpretationen hatte keine Auswirkung auf den Konzernabschluss.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

**Konzernabschluss**  
Konzernanhang

Zusätzliche  
Informationen



Die folgenden Standards und Interpretationen wurden veröffentlicht, treten jedoch erst in späteren Berichtsperioden in Kraft und werden vom Konzern nicht vorzeitig angewendet:

Standard	Titel	Erstanwendungszeitpunkt*	Beabsichtigte Erstanwendung
<b>Endorsed</b>			
IFRS 16	Leasingverhältnisse	01.01.2019	01.01.2019
IFRIC 23	Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung	01.01.2019	01.01.2019
Änderung IFRS 9	Vorfälligkeitsregelungen mit negativer Ausgleichsleistung	01.01.2019	01.01.2019
<b>Endorsement ausstehend</b>			
Änderung IAS 19	Anpassung, Kürzung oder Abgeltung eines leistungsorientierten Versorgungsplans	01.01.2019	01.01.2019
Änderung IAS 28	Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	01.01.2019	01.01.2019
AIP 2015 - 2017	Verbesserungen an den IFRS	01.01.2019	01.01.2019
Änderung Rahmenkonzept	Überarbeitetes Rahmenkonzept	01.01.2020	01.01.2020
Änderung IFRS 3	Definition eines Geschäftsbetriebs	01.01.2020	01.01.2020
Änderung IAS 1 und IAS 8	Definition von Wesentlichkeit	01.01.2020	01.01.2020
IFRS 17	Versicherungsverträge	01.01.2021	01.01.2021

\* gegebenenfalls angepasst durch EU-Endorsement

Der neue Leasingstandard **IFRS 16** wird dazu führen, dass künftig grundsätzlich sämtliche Leasingverhältnisse bilanziell in Form eines Nutzungsrechts und einer korrespondierenden Leasingverpflichtung zu erfassen sind. Die Darstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt in allen Fällen als Finanzierungsvorgang, d.h. das Nutzungsrecht ist im Regelfall linear abzuschreiben und die Leasingverbindlichkeit nach der Effektivzinsmethode fortzuschreiben.

Der neue Standard ist auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen. Bezüglich der erstmaligen Anwendung hat sich PUMA entschieden die modifizierte retrospektive Methode anzuwenden. Somit erfolgt keine Anpassung der Vorjahreszahlen. Zudem hat sich PUMA entschieden die Anwendungserleichterungen für kurzfristige Leasingverhältnisse mit einer Laufzeit von weniger als 12 Monaten und Leasingvermögenswerte von geringem Wert in Anspruch zu nehmen.

PUMA schließt Leasingverträge im Wesentlichen als Operating-Leasingnehmer ab. Mit der Anwendung von IFRS 16 ergeben sich die folgenden Auswirkungen auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns: Hinsichtlich der unter den sonstigen finanziellen Verpflichtungen ausgewiesenen Mindestmietzahlungen aus Operating-Leasingverhältnissen wird die Erstanwendung des IFRS 16 zu einem Anstieg der langfristigen Vermögenswerte durch die Bilanzierung von Nutzungsrechten führen. Entsprechend werden sich die Finanzschulden durch den Ausweis der korrespondierenden Verbindlichkeiten erhöhen. Dies wird somit zu einem deutlichen Anstieg der Bilanzsumme und einer entsprechenden Verringerung der Eigenkapitalquote des PUMA-Konzerns führen. Zudem wird sich die Art der Aufwendungen aus diesen Leasingverhältnissen ändern, da IFRS 16 die bisher linear erfassten Aufwendungen für Operating-Leasingverhältnisse durch die Abschreibungen der Nutzungsrechte und die Zinsaufwendungen für die Verbindlichkeiten ersetzt. Dies wird somit in der Gewinn- und Verlustrechnung zu einem positiven Effekt auf das operative Ergebnis (EBIT) führen. Darüber hinaus ist nach IFRS 16

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht

Konzernabschluss Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



der Tilgungsanteil der Leasingzahlungen, die nicht als kurzfristiges oder geringwertiges Leasingverhältnis eingestuft werden, als Bestandteil des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit zu zeigen, so dass sich der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit verbessern wird.

Das derzeitige Operating-Lease-Volumen ist im Anhang unter Abschnitt 28 (Sonstige finanzielle Verpflichtungen: Verpflichtungen aus Operating-Lease) angegeben. Es wird erwartet, dass der Umstellungseffekt größtenteils die von PUMA angemieteten Immobilien (Einzelhandelsgeschäfte, Büros und Läger) betreffen wird. Eine vorläufige quantitative Einschätzung zeigt, dass der Konzern zum 1. Januar 2019 diesbezüglich ein bilanzielles Nutzungsrecht in Höhe von rund € 618 Mio. und eine korrespondierende Leasingverbindlichkeit erfassen wird. Die vorläufigen Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung im Geschäftsjahr 2019 unter Berücksichtigung weiterer erwarteter Mietverträge, die in 2019 abgeschlossen werden, zeigen einen Rückgang der Mietaufwendungen um rund € 153 Mio., einen Anstieg der Abschreibungen um rund € 137 Mio. sowie einen Anstieg der Zinsaufwendungen um rund € 26 Mio.

Nach IAS 17 wurden alle Leasingzahlungen für Operating-Leasingverhältnisse im Cashflow aus der betrieblichen Geschäftstätigkeit ausgewiesen. Die Erstanwendung des IFRS 16 wird im Geschäftsjahr 2019 dazu führen, dass sich der Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit um rund € 145 Mio. erhöht und sich der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit um den entsprechenden Betrag verringert.

Von den übrigen genannten Standards erwartet das Unternehmen keine signifikanten Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

## 2. WESENTLICHE KONSOLIDIERUNGS-, BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

### Konsolidierungsgrundsätze

Der Konzernabschluss wurde auf den Stichtag des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens PUMA SE zum 31. Dezember 2018 auf Basis einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gemäß den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

Tochterunternehmen sind diejenigen Gesellschaften, bei denen der Konzern über bestehende Rechte verfügt, die ihm die gegenwärtige Fähigkeit verleihen, die maßgeblichen Tätigkeiten zu lenken. Die maßgeblichen Tätigkeiten sind die Tätigkeiten, die die Profitabilität der Gesellschaft wesentlich beeinflussen. Beherrschung ist daher gegeben, wenn der Konzern variablen Rückflüssen aus der Beziehung zu einer Gesellschaft ausgesetzt ist und mithilfe seiner Verfügungsgewalt über die maßgeblichen Tätigkeiten die Möglichkeit hat, diese Rückflüsse zu beeinflussen. In der Regel beruht die Beherrschungsmöglichkeit dabei auf einer mittel- oder unmittelbaren Stimmrechtsmehrheit von PUMA. Die Ein-

beziehung beginnt zu dem Zeitpunkt, ab dem die Möglichkeit der Beherrschung besteht. Sie endet, wenn diese nicht mehr besteht.

Die Kapitalkonsolidierung der nach dem 1. Januar 2005 erworbenen Tochterunternehmen erfolgt nach der Erwerbsmethode. Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses identifizierbare Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden bei der Erstkonsolidierung mit ihrem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt bewertet, unabhängig vom Umfang der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter. Bei jedem Erwerb besteht ein gesondert ausübbares Wahlrecht, ob die Anteile der nicht beherrschenden Gesellschafter zum beizulegenden Zeitwert oder zum anteiligen Nettovermögen bewertet werden.

Der Überschuss der Anschaffungskosten des Erwerbs über den Anteil des Konzerns an dem zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Nettovermögen wird als Geschäfts- oder Firmenwert angesetzt. Sind die Anschaffungskosten geringer als das zum beizulegenden Zeitwert bewertete Nettovermögen, wird der Unterschiedsbetrag direkt in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

PUMA ist aufgrund der Vertragsgestaltung mit den Gesellschaftern, die nicht beherrschende Anteile an einzelnen Gesellschaften im Konzern halten, bei einer Mehrheitsbeteiligung bereits wirtschaftlicher Eigentümer. Die Einbeziehung dieser Gesellschaften in den Konzernabschluss erfolgt zu 100% und demgemäß ohne Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter. Die Barwerte der auf die nicht beherrschenden Gesellschafter entfallenden Kapitalanteile sowie die Barwerte der aufgrund der Unternehmensentwicklung erwarteten Restkaufpreise werden als Anschaffungskosten für die Beteiligung in die Kapitalkonsolidierung einbezogen. Die dem Erwerb direkt zurechenbaren Kosten sowie spätere Abweichungen der Barwerte der erwarteten Restkaufpreise werden gemäß IFRS 3 erfolgswirksam erfasst.

In Bezug auf die übrigen Mehrheitsbeteiligungen werden Verluste, die auf die nicht-beherrschenden Anteile entfallen, diesen selbst dann zugeordnet, wenn dies dazu führt, dass die nicht beherrschenden Anteile einen Negativsaldo aufweisen.

Konzerninterne Forderungen und Verbindlichkeiten werden gegeneinander aufgerechnet. Durch Wechselkurseffekte entstehende Aufrechnungsdifferenzen werden, soweit sie im Berichtszeitraum entstanden sind, grundsätzlich erfolgswirksam erfasst. Soweit Forderungen und Verbindlichkeiten langfristiger Natur sind und Kapital ersetzenden Charakter aufweisen, wird die Währungsdifferenz erfolgsneutral im Eigenkapital und im Sonstigen Ergebnis erfasst.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Im Zuge der Aufwands- und Ertragskonsolidierung werden die Innenumsätze und konzerninternen Erträge mit den auf sie entfallenden Aufwendungen verrechnet. Im Konzern noch nicht realisierte Zwischengewinne werden erfolgswirksam eliminiert, ebenso wie konzerninterne Beteiligungserträge.

### Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss werden neben der PUMA SE alle Tochtergesellschaften voll konsolidiert, bei denen die PUMA SE direkt oder indirekt über bestehende Rechte verfügt, die ihr die gegenwärtige Fähigkeit verleihen, die maßgeblichen Tätigkeiten zu lenken. Aktuell basiert die Beherrschungsmöglichkeit bei allen Konzerngesellschaften auf einer mittel- oder unmittelbaren Mehrheit der Stimmrechte.

Assoziierte Unternehmen fließen nach der Equity-Methode in den Konzern ein.

Die Entwicklung der Anzahl der Konzerngesellschaften (inklusive Mutterunternehmen PUMA SE) im Geschäftsjahr 2018 stellt sich wie folgt dar:

T.10	
<b>Stand 31.12.2017</b>	<b>110</b>
Gründung von Gesellschaften	1
Abgang von Gesellschaften	7
<b>Stand 31.12.2018</b>	<b>104</b>

Der Zugang zum Konsolidierungskreis betrifft die Gründung der PUMA Teamwear Benelux B.V., Niederlande.

Die Abgänge im Konsolidierungskreis betreffen die Liquidation der Gesellschaften PUMA Sport Hrvatska d.o.o., Kroatien, Liberty China Holding Ltd, British Virgin Islands, Kalola Pty. Ltd., Australien, sowie der World Cat Vietnam Co. Ltd, Vietnam. Darüber hinaus wurde die PUMA Vertrieb GmbH, Deutschland, verschmolzen und die Admiral Teamsports Ltd., Großbritannien, veräußert.

Des Weiteren wurden die Anteile an der Wilderness Holdings Ltd., Botswana, veräußert.

Die Veränderungen im Konsolidierungskreis hatten keine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.



Nach Regionen gliedern sich die Konzerngesellschaften wie folgt:

T.11

Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital
<b>MUTTERGESELLSCHAFT</b>					
1.	PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach		
<b>EMEA</b>					
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg	direkt	100%
3.	Dobotex Austria GmbH	Österreich	Salzburg	indirekt	100%
4.	PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	indirekt	100%
5.	PUMA Denmark A / S	Dänemark	Skanderborg	indirekt	100%
6.	PUMA Estonia OÜ	Estland	Tallinn	indirekt	100%
7.	PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%
8.	PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch-Graffenstaden	indirekt	100%
9.	Dobotex France SAS	Frankreich	Paris	indirekt	100%
10.	PUMA International Trading GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
11.	PUMA Europe GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
12.	PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
13.	PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
14.	Dobotex Deutschland GmbH	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	100%
15.	PUMA United Kingdom Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
16.	PUMA Premier Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
17.	Dobotex UK Ltd.	Großbritannien	Manchester	indirekt	100%
18.	Branded Sports Merchandising UK Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
19.	Genesis Group International Ltd.	Großbritannien	Manchester	direkt	100%*
20.	Sport Equipment Hellas S. A. of Footwear, Apparel and Sportswear u.Li.	Griechenland	Athen	direkt	100%*
21.	Sport Equipment TI Cyprus Ltd. u.Li.	Zypern	Nikosia	direkt	100%*
22.	PUMA Italia S.r.l.	Italien	Assago	indirekt	100%
23.	Dobotex Italia S.r.l.	Italien	Assago	indirekt	100%
24.	PUMA Sport Israel Ltd.	Israel	Hertzeliya	indirekt	100%

\* Tochtergesellschaften, die wirtschaftlich 100% der PUMA-Gruppe hinzuzurechnen sind

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



T.11

Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital
<b>EMEA</b>					
25.	PUMA Malta Ltd.	Malta	St.Julians	indirekt	100%
26.	PUMA Racing Ltd.	Malta	St.Julians	indirekt	100%
27.	PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%
28.	PUMA Teamwear Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	indirekt	100%
29.	PUMA International Sports Marketing B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%
30.	Brand Plus Licensing B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	direkt	100%
31.	Dobotex International B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
32.	Branded Sports Merchandising B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
33.	Dobotex B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
34.	Dobo Logic B.V.	Niederlande	Tilburg	indirekt	100%
35.	Dobotex Licensing Holding B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
36.	PUMA Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
37.	PUMA Polska Sp. z o.o.	Polen	Warschau	indirekt	100%
38.	PUMA Sports Romania Srl	Rumänien	Bukarest	indirekt	100%
39.	PUMA-RUS o.o.o.	Russland	Moskau	indirekt	100%
40.	PUMA Slovakia s.r.o.	Slowakei	Bratislava	indirekt	100%
41.	PUMA Sports Distributors (Pty) Ltd.	Südafrika	Kapstadt	indirekt	100%
42.	PUMA Sports South Africa (Pty) Ltd.	Südafrika	Kapstadt	indirekt	100%
43.	PUMA Iberia S.L.U	Spanien	Madrid	direkt	100%
44.	Dobotex Spain S.L.	Spanien	Barcelona	indirekt	100%
45.	Nrotert AB	Schweden	Helsingborg	direkt	100%
46.	PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
47.	Nrotert Sweden AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
48.	Dobotex Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



T.11

Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital
<b>EMEA</b>					
49.	Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt	100%
50.	PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
51.	Dobotex Switzerland AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
52.	PUMA Spor Giyim Sanayi ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt	100%
53.	PUMA Ukraine TOV	Ukraine	Kiew	indirekt	100%
54.	PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%
55.	PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%*

\* Tochtergesellschaften, die wirtschaftlich 100% der PUMA-Gruppe hinzuzurechnen sind

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



T.11

Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital
<b>Amerika</b>					
56.	Unisol S.A.	Argentinien	Buenos Aires	indirekt	100%
57.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	indirekt	100%
58.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	Toronto	indirekt	100%
59.	PUMA CHILE S.A.	Chile	Santiago	direkt	100%
60.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt	100%
61.	PUMA México Sport, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	direkt	100%
62.	Servicios Profesionales RDS, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	indirekt	100%
63.	Importaciones RDS, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	direkt	100%
64.	Dobotex de México, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	indirekt	100%
65.	Importaciones Brand Plus Licensing, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	indirekt	100%
66.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100%
67.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C.	Peru	Tacna	indirekt	100%
68.	PUMA Retail Peru S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100%
69.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt	100%
70.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%
71.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%
72.	Cobra Golf Incorporated	USA	Carlsbad	indirekt	100%
73.	PUMA Accessories North America, LLC	USA	New York	indirekt	85%
74.	PUMA North America Accessories Canada, LLC	USA	New York	indirekt	85%
75.	Janed, LLC	USA	New York	indirekt	51%
76.	Janed Canada, LLC	USA	New York	indirekt	51%
77.	PUMA Kids Apparel North America, LLC	USA	New York	indirekt	51%
78.	PUMA Kids Apparel Canada, LLC	USA	New York	indirekt	51%

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



T.11

Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital
<b>Asien / Pazifik</b>					
79.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt	100%
80.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt	100%
81.	White Diamond Properties Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt	100%
82.	PUMA China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%
83.	Dobotex China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%
84.	Guangzhou World Cat Information Consulting Services Company Ltd.	China	Guangzhou	indirekt	100%
85.	World Cat Ltd.	Hongkong		direkt	100%
86.	Development Services Ltd.	Hongkong		direkt	100%
87.	PUMA International Trading Services Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
88.	PUMA Asia Pacific Ltd.	Hongkong		direkt	100%
89.	PUMA Hong Kong Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
90.	Dobotex Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
91.	PUMA Sports India Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
92.	PUMA India Corporate Services Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
93.	World Cat Sourcing India Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
94.	PT PUMA Cat Indonesia Ltd.	Indonesien	Jakarta	indirekt	100%
95.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt	100%
96.	PUMA Korea Ltd.	Korea	Seoul	direkt	100%
97.	Dobotex Korea Ltd.	Korea	Seoul	indirekt	100%
98.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	indirekt	100%
99.	PUMA New Zealand Ltd.	Neuseeland	Auckland	indirekt	100%
100.	PUMANILA IT Services Inc.	Philippinen	Manila	indirekt	100%
101.	PUMA Sports SEA Trading Pte. Ltd.	Singapur		indirekt	100%
102.	PUMA SEA Holding Pte. Ltd.	Singapur		indirekt	100%
103.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt	100%
104.	World Cat Vietnam Sourcing & Development Services Co. Ltd.	Vietnam	Ho Chi Minh City	indirekt	100%

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Die PUMA Mostro GmbH, PUMA Sprint GmbH, PUMA International Trading GmbH und PUMA Europe GmbH haben von der Befreiungsvorschrift nach § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch gemacht.

### Währungsumrechnung

In den Einzelabschlüssen der einbezogenen Konzerngesellschaften werden monetäre Posten in Fremdwährung grundsätzlich zum Kurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar ergebniswirksam erfasst. Nicht monetäre Posten werden mit den historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten umgerechnet.

Die Vermögenswerte und Schulden ausländischer Tochtergesellschaften, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, wurden zu Mittelkursen am Bilanzstichtag in Euro umgerechnet. Für Aufwendungen und Erträge wurden Jahresdurchschnittskurse zur Umrechnung herangezogen. Die Unterschiedsbeträge aus der Währungsumrechnung des Netto-Reinvermögens mit gegenüber dem Vorjahr veränderten Kursen wurden erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet.

Die wesentlichen Umrechnungskurse je Euro stellen sich wie folgt dar:

T.12

WÄHRUNG	2018		2017	
	Stichtagskurs	Durchschnittskurs	Stichtagskurs	Durchschnittskurs
USD	1,1450	1,1810	1,1993	1,1297
CNY	7,8751	7,8081	7,8044	7,6290
JPY	125,8500	130,3959	135,0100	126,7112
GBP	0,8945	0,8847	0,8872	0,8767

Der Währungsraum Argentinien befindet sich seit 2018 in einem Hyperinflationsumfeld. Die Auswirkungen auf den Konzernabschluss wurden gemäß IAS 29 und IAS 21.42 analysiert. Die Anwendung der vorher genannten Standards hätte zu einer Erhöhung der Vermögenswerte um € 10,3 Mio. (im Wesentlichen der Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerte sowie der Vorräte) geführt, sowie zu einer Verminderung der Verbindlichkeiten um € 0,2 Mio. und einer Anpassung des Eigenkapitals um € 10,5 Mio. Des Weiteren wäre das operative Ergebnis (EBIT) um € 2,2 Mio. gesunken. Die Auswirkungen wurden als unwesentlich erachtet und führten zu keiner Anpassung im Rahmen der Konzernrechnungslegung.

### Derivative Finanzinstrumente / Hedge Accounting

Derivative Finanzinstrumente werden bei Vertragsabschluss und in der Folge zu ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Zum Zeitpunkt des Abschlusses eines Sicherungsinstruments klassifiziert PUMA die Derivate entweder als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow Hedge) oder als Sicherung des beizulegenden Zeitwerts eines ausgewiesenen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit (Fair Value Hedge).

Bei Abschluss der Transaktion werden die Sicherungsbeziehung zwischen Sicherungsinstrument und Grundgeschäft sowie das Ziel des Risikomanagements und die zugrunde liegende Strategie dokumentiert. Außerdem werden bei Beginn der Sicherungsbeziehung und danach fortlaufend Einschätzungen dokumentiert, ob die Derivate, die in der Sicherungsbeziehung verwendet werden, effektiv die Änderung des Zeitwertes oder der Cashflows des Grundgeschäfts kompensieren.

Änderungen des Marktwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bestimmt und geeignet sind und die sich als effektiv erweisen, werden erfolgsneutral, unter Berücksichtigung latenter Steuern, im Eigenkapital verrechnet. Wenn keine vollständige Effektivität gegeben ist, wird der ineffektive Teil ergebniswirksam erfasst. Die im Eigenkapital abgegrenzten Beträge werden im gleichen Zeitraum ergebniswirksam, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Gewinn- und Verlustrechnung auswirkt. Resultiert eine abgesicherte zukünftige Transaktion jedoch im Ansatz eines nicht-finanziellen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit, werden die zuvor im Eigenkapital erfassten Gewinne oder Verluste in die Erstbewertung der Anschaffungskosten des Vermögenswerts oder der Verbindlichkeit mit einbezogen.

Änderungen des Marktwerts von Derivaten, die sich für Fair Value Hedges eignen und als solche bestimmt worden sind, werden zusammen mit den auf das abgesicherte Risiko zurückzuführenden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts des Grundgeschäfts direkt in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Änderungen des Marktwerts der Derivate und die auf das abgesicherte Risiko zurückzuführende Änderung des Grundgeschäfts werden in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung in dem zum Grundgeschäft zugehörigen Posten ausgewiesen.

Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Instrumente, die zur Sicherung von geplanten Transaktionen sowie zur Sicherung des beizulegenden Zeitwerts eines ausgewiesenen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit verwendet werden, werden unter den sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. den sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen.



### Leasing

Leasingverhältnisse sind als Finanzierungs-Leasingverhältnisse oder als Operating-Leasingverhältnisse zu klassifizieren. Leasingverhältnisse, bei denen die Gesellschaft als Leasingnehmerin alle wesentlichen Chancen und Risiken aus der Nutzung des Leasinggegenstandes trägt, werden als Finanzierungs-Leasing behandelt. Alle übrigen Leasingverhältnisse werden als Operating-Leasingverhältnisse klassifiziert. Die Leasingzahlungen aus Operating-Leasingverhältnissen werden über die Vertragslaufzeit aufwandswirksam erfasst.

### Flüssige Mittel

Flüssige Mittel enthalten Barmittel und Guthaben bei Kreditinstituten. Soweit die Guthaben nicht unmittelbar zur Finanzierung des Umlaufvermögens benötigt werden, werden die freien Bestände mit einer Laufzeit von derzeit bis zu drei Monaten als risikoloses Festgeld angelegt. Der Gesamtbetrag der flüssigen Mittel stimmt mit den flüssigen Mitteln (Finanzmittelbestand) in der Kapitalflussrechnung überein.

Flüssige Mittel, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, unterliegen den Wertberichtigungsanforderungen gemäß IFRS 9 „Finanzinstrumente“. PUMA beobachtet das Kreditrisiko dieser Finanzinstrumente unter Berücksichtigung der Wirtschaftslage, der externen Kreditwürdigkeit und / oder der Prämien für Risikoausfallversicherungen (Credit Default Swap (CDS)) anderer Finanzinstitute. Das Kreditrisiko von Flüssigen Mitteln wird, aufgrund der relativ kurzfristigen Laufzeiten sowie des Investment- Grade-Kredit-Ratings, als unwesentlich eingestuft.

### Vorräte

Bei den Vorräten kommen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder die niedrigeren, vom Verkaufspreis am Bilanzstichtag abgeleiteten Nettoerlösansätze zum Ansatz. Die Ermittlung der Anschaffungskosten der Handelswaren erfolgt anhand eines Durchschnittsverfahrens. Die Wertberichtigungen werden in Abhängigkeit von Alter, Saisonalität und realisierbaren Marktpreisen in ausreichendem Maße konzerneinheitlich gebildet.

### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden anfänglich zum Transaktionspreis und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Abzug von Wertberichtigungen bewertet. Der Transaktionspreis ist gemäß IFRS 15 „Erlöse aus Verträgen mit Kunden“ der Betrag, der vom Unternehmen erwarteten Gegenleistung für die Lieferung von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen an Kunden, ohne Berücksichtigung von Beträgen die für fremde Dritte eingezogen wurden.

Für die Ermittlung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wendet PUMA einheitlich den vereinfachten Ansatz an, um entsprechend der Vorgaben des IFRS 9 „Finanzinstrumente“ die erwarteten Kreditausfälle über die Restlaufzeit der Forderungen aus Lieferungen und Leis-

tungen (sogenannte „lifetime expected credit losses“) zu bestimmen. Dazu werden die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nach geographischen Regionen in geeignete Gruppen mit gemeinsamen Kreditrisikomerkmale eingeteilt. Die Berechnung der erwarteten Kreditausfälle erfolgt mit Hilfe einer Matrix, welche die Altersstruktur der Forderungen darstellt und für die einzelnen Laufzeitbänder der Forderungen jeweils eine Ausfallwahrscheinlichkeit auf Grundlage historischer Kreditausfallereignisse und zukunftsbezogener Faktoren abbildet. Die Prozentsätze für die Ausfallwahrscheinlichkeiten werden regelmäßig auf Aktualität hin überprüft. Sofern bezüglich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen eines bestimmten Kunden objektive Hinweise auf eine Kreditminderung festgestellt werden, wird eine detaillierte Analyse des spezifischen Kreditrisikos dieses Kunden durchgeführt und eine individuelle Wertberichtigung für die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber diesem Kunden gebildet. Sofern eine Kreditversicherung besteht, wird diese in die Höhe der Wertberichtigung mit einbezogen.

### Sonstige Vermögenswerte

Sonstige Vermögenswerte werden anfänglich zum beizulegenden Zeitwert und unter Berücksichtigung von Transaktionskosten angesetzt und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Abzug von Wertberichtigungen bewertet.

Die Klassifizierung der Sonstigen finanziellen Vermögenswerte erfolgt in Abhängigkeit des Geschäftsmodells zur Steuerung und der Zahlungsströme der finanziellen Vermögenswerte. Im Konzern werden finanzielle Vermögenswerte ausschließlich im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, das vorsieht, den Vermögenswert bis zur Endfälligkeit zu „halten“, um die vertraglichen Zahlungsströme zu vereinnahmen. Deshalb erfolgt die Folgebewertung der Sonstigen finanziellen Vermögenswerte grundsätzlich zu fortgeführten Anschaffungskosten. Das Geschäftsmodell „Handel“ und die Kategorie „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert“ bewertet („fair value through profit or loss“ (FVPL)) findet keine Anwendung.

Die langfristigen Vermögenswerte beinhalten Ausleihungen und sonstige Vermögenswerte. Unverzinsliche langfristige Vermögenswerte werden, wenn der Effekt hieraus wesentlich ist, auf den Barwert abgezinst.

### Langfristige Beteiligungen

Die unter den langfristigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen Beteiligungen gehören der Kategorie „erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert über das Gesamtergebnis“ bewertet („fair value through other comprehensive income“ (FVOCI)) an, da diese Beteiligungen langfristig aus strategischen Gründen gehalten werden.

Alle Ankäufe und Veräußerungen von langfristigen Beteiligungen werden zum Handelstag erfasst. Der erstmalige Ansatz der langfristigen Beteiligungen erfolgt zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich der Transaktionskosten. Sie



werden auch in den Folgeperioden mit dem beizulegenden Zeitwert angesetzt, sofern dieser verlässlich ermittelbar ist. Unrealisierte Gewinne und Verluste werden unter Berücksichtigung von latenten Steuern im Gesamtergebnis erfasst. Bei Veräußerung der langfristigen Beteiligungen wird der Gewinn oder Verlust in die Gewinnrücklagen umgebucht.

Die Kategorie „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert“ bewertet („fair value through profit or loss“ (FVPL)) findet im Konzern keine Anwendung.

### Sachanlagevermögen

Das Sachanlagevermögen wird zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen, angesetzt. Die Abschreibungsdauer bemisst sich nach der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer. Die Abschreibungen werden linear vorgenommen. Die Nutzungsdauer orientiert sich an der Art der Vermögenswerte. Für Gebäude wird eine Nutzungsdauer zwischen zehn und fünfzig Jahren und bei beweglichen Wirtschaftsgütern zwischen drei und zehn Jahren angesetzt. Die Anschaffungskosten der Sachanlagen beinhalten zudem Fremdkapitalzinsen gemäß IAS 23, sofern diese anfallen und der Effekt hieraus wesentlich ist.

Reparatur- und Instandhaltungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Wesentliche Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert, soweit die Kriterien des Ansatzes eines Vermögenswerts vorliegen.

Grundsätzlich werden Leasinggegenstände, deren vertragliche Grundlage als Finanzierungsleasing einzustufen ist, als Sachanlagevermögen zunächst in Höhe des beizulegenden Zeitwertes bzw. des niedrigeren Barwerts der Mindestleasingzahlungen bilanziert und bei der Folgebewertung um kumulierte Abschreibungen vermindert.

### Geschäfts- oder Firmenwerte

Der Geschäfts- oder Firmenwert, der aus einem Unternehmenskauf resultiert, berechnet sich aus dem Unterschiedsbetrag des Kaufpreises und dem Fair Value der übernommenen Vermögens- und Schuldposten. Bei den getätigten Akquisitionen entfällt der Geschäfts- oder Firmenwert im Wesentlichen auf die übernommene immaterielle Infrastruktur und der damit verbundenen Möglichkeit, einen positiven Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte werden den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten („cash-generating units“) des Konzerns zugeordnet, die von den Synergieeffekten aus dem Unternehmenszusammenschluss profitieren sollen.

Ein Werthaltigkeitstest (Impairment Test) des Geschäfts- oder Firmenwertes pro zahlungsmittelgenerierender Einheit (in der Regel die Länder) wird einmal im Jahr sowie bei Vorliegen von Anhaltspunkten auf Wertminderungen durchgeführt und kann zu Wertminderungsaufwand führen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwerts wird nicht vorgenommen. Weitere Einzelheiten,

insbesondere die zur Berechnung herangezogenen Annahmen, sind im Abschnitt 10 dargestellt.

### Andere immaterielle Vermögenswerte

Erworbene immaterielle Vermögenswerte beinhalten im Wesentlichen Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte. Der Wertansatz erfolgt zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen. Die Nutzungsdauer liegt zwischen drei und zehn Jahren; die Abschreibung erfolgt linear.

Sofern die Aktivierungsvoraussetzungen des IAS 38.57 „Immaterielle Vermögenswerte“ kumuliert erfüllt sind, werden Aufwendungen der Entwicklungsphase für selbst erstellte Immaterielle Vermögenswerte zum Zeitpunkt ihrer Entstehung aktiviert. In den Folgeperioden werden selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte, genauso wie erworbene immaterielle Vermögenswerte, zu Anschaffungskosten abzüglich der kumulierten Abschreibungen und Wertminderungen bewertet. Aktivierete Eigenleistungen werden im Konzern in der Regel über eine Nutzungsdauer von 3 Jahren linear abgeschrieben.

Darüber hinaus bestehen entgeltlich erworbene Markenrechte, für die vor dem Hintergrund der Markenhistorien sowie aufgrund der Fortführung der Marken durch PUMA eine unbegrenzte Nutzungsdauer unterstellt wird.

### Wertminderungen von Vermögenswerten

Immaterielle Vermögenswerte, die eine unbegrenzte bzw. unbestimmte Nutzungsdauer haben, werden nicht planmäßig abgeschrieben, sondern werden jährlich auf Wertminderungsbedarf (Impairment Test) hin geprüft. Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte mit einer definierten Nutzungsdauer werden auf Wertminderungsbedarf geprüft, wenn Hinweise vorliegen, dass der Vermögenswert im Wert gemindert ist. Zur Ermittlung eines eventuellen Wertminderungsbedarfs eines Vermögenswertes wird dessen erzielbarer Betrag (der höhere Betrag aus beizulegendem Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten und des Nutzungswerts) mit dem Buchwert des Vermögenswertes verglichen. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Die Prüfung der Werthaltigkeit erfolgt, sofern möglich, auf Ebene des einzelnen Vermögenswertes, ansonsten auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Abweichend hiervon wird ein Geschäfts- oder Firmenwert ausschließlich auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit auf Werthaltigkeit geprüft. Wird im Rahmen des Impairment Tests ein Abwertungsbedarf auf Vermögenswerte ermittelt, so wird zunächst der gegebenenfalls vorhandene Geschäfts- oder Firmenwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit abgeschrieben, und der verbleibende Betrag im zweiten Schritt proportional auf die übrigen Vermögenswerte verteilt. Ist der Grund für die vorgenommene Wertminderung entfallen, wird eine Wertaufholung höchstens bis zum Betrag der fortgeführten Anschaffungskosten vorgenommen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwerts wird nicht vorgenommen.



Der Werthaltigkeitstest wird nach der Discounted-Cashflow-Methode durchgeführt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes abzüglich der Verkaufskosten sowie des Nutzungswertes werden die zu erwartenden Cashflows aus den Daten der Unternehmensplanung zugrunde gelegt. Die zu erwartenden Cashflows werden anhand eines marktadäquaten Zinssatzes abgezinst.

Der Werthaltigkeitstest für Marken mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer wird innerhalb des Geschäftsjahres oder anlassbezogen einem Werthaltigkeitstest anhand der Lizenzpreisanalogiemethode (Relief-from-Royalty-Methode) unterzogen. Soweit Anhaltspunkte für eine Wertminderung der eigengenutzten Marke vorliegen sollten, wird die Werthaltigkeit der Marke nicht nur einzeln anhand der Lizenzpreisanalogiemethode bewertet, sondern über den erzielbaren Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit bestimmt, welchen die Marke zuzurechnen ist.

Weitere Einzelheiten, insbesondere die zur Berechnung herangezogenen Annahmen, sind im Abschnitt 10 dargestellt.

**Anteile an assoziierten Unternehmen**

Assoziierte Unternehmen sind Beteiligungen, bei denen PUMA über einen maßgeblichen Einfluss verfügt, die jedoch keine Tochterunternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen sind. Ein maßgeblicher Einfluss wird grundsätzlich angenommen, wenn PUMA direkt oder indirekt ein Stimmrechtsanteil von mindestens 20, aber weniger als 50 Prozent zusteht.

Die Anteile an assoziierten Unternehmen werden nach der Equity-Methode bilanziert. Dabei werden die Anteile anfänglich mit den Anschaffungskosten angesetzt und in der Folge um die auf PUMA entfallenden anteiligen Änderungen im Reinvermögen des Unternehmens fortentwickelt. Ein bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwert wird im Buchwert des assoziierten Unternehmens ausgewiesen.

Im Rahmen der Werthaltigkeitsprüfung (Impairment Test) wird der Buchwert eines at-equity bewerteten Unternehmens mit dessen erzielbarem Betrag verglichen, wenn Hinweise vorliegen, dass der Vermögenswert im Wert gemindert ist. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Sofern die Gründe für eine zuvor erfasste Wertminderung entfallen sind, erfolgt eine erfolgswirksame Zuschreibung.

**Finanzschulden, sonstige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten**

Diese Posten werden grundsätzlich mit ihren Anschaffungskosten unter Berücksichtigung von Transaktionskosten und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt. Unverzinsliche oder niedrigverzinsliche Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mindestens einem Jahr werden unter Berücksichtigung eines marktadäquaten Zinssatzes mit dem Barwert bilanziert

und bis zum Laufzeitende zum Rückzahlungsbetrag aufgezinst. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing werden zu Beginn des Leasinggeschäftes in Höhe des Barwerts der Mindestleasingwerte bzw. des niedrigeren Zeitwertes bilanziert und um den Tilgungsanteil der Leasingraten fortgeschrieben.

In Bezug auf finanzielle Verbindlichkeiten findet die Kategorie „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert“ bewertet („fair value through profit or loss“ (FVPL)) im Konzern keine Anwendung.

In den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ist grundsätzlich auch jener Anteil an langfristigen Darlehen enthalten, dessen Restlaufzeit höchstens ein Jahr beträgt.

**Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen**

Neben Leistungsplänen bestehen bei einigen Gesellschaften auch Beitragspläne, die neben der laufenden Beitragszahlung zu keiner weiteren Pensionsverpflichtung führen. Bei den Leistungsplänen wird die Pensionsrückstellung grundsätzlich nach der Projected-Unit-Credit-Methode berechnet. Bei diesem Anwartschaftsbarwertverfahren werden nicht nur die am Stichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften, sondern auch künftig zu erwartende Steigerungen von Gehältern und Renten berücksichtigt. Der Barwert der Verpflichtung (Defined Benefit Obligation (DBO)) wird ermittelt, indem die erwarteten zukünftigen Mittelabflüsse mit den Renditen von erstrangigen, festverzinslichen Industriefinanzen abgezinst werden. Währungen und Laufzeiten der zugrunde gelegten Industriefinanzen stimmen dabei mit den Währungen und Laufzeiten der zu erfüllenden Verpflichtungen überein. Bei einigen Plänen steht der Verpflichtung ein Planvermögen gegenüber. Die ausgewiesene Pensionsrückstellung ist dann um das Planvermögen vermindert.

Neubewertungen, bestehend aus versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, Veränderungen, die sich aus der Anwendung der Vermögenswertobergrenze ergeben und dem Ertrag aus dem Planvermögen (ohne Zinsen auf die Nettoschuld), werden unmittelbar im Sonstigen Ergebnis erfasst. Die im Sonstigen Ergebnis erfassten Neubewertungen sind Teil der Gewinnrücklagen und werden nicht mehr in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert. Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand wird als Aufwand erfasst, wenn die Planänderung eintritt.

**Sonstige Rückstellungen**

Rückstellungen werden gebildet, wenn der Konzern aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige Verpflichtung hat und diese Verpflichtung wahrscheinlich zu einem Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen führen wird, deren Höhe verlässlich geschätzt werden kann. Die Rückstellungen werden mit der bestmöglichen Schätzung des Erfüllungsbetrages angesetzt und nicht mit positiven Erfolgsbeiträgen saldiert. Rückstellungen werden abgezinst, wenn der Effekt hieraus wesentlich ist.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Rückstellungen für die erwarteten Aufwendungen aus Gewährleistungsverpflichtungen gemäß dem jeweiligen nationalen Kaufvertragsrecht werden zum Verkaufszeitpunkt der betreffenden Produkte nach der besten Einschätzung hinsichtlich der zur Erfüllung der Verpflichtungen des Konzerns notwendigen Ausgaben angesetzt.

Rückstellungen werden auch für belastende Verträge gebildet. Das Bestehen eines belastenden Vertrages wird angenommen, wenn die unvermeidbaren Kosten zur Erfüllung des Vertrages den aus diesem Vertrag erwachsenden wirtschaftlichen Nutzen übersteigen.

Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen werden gebildet, soweit ein detaillierter, formaler Restrukturierungsplan erstellt ist, der bei den Betroffenen durch den Beginn der Umsetzung des Plans oder die Ankündigung seiner wesentlichen Bestandteile eine gerechtfertigte Erwartung geweckt hat, dass die Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt werden.

### Eigene Aktien

Eigene Aktien werden zum Marktpreis am Erwerbtag zuzüglich Anschaffungsnebenkosten vom Eigenkapital abgesetzt. Gemäß Ermächtigung der Hauptversammlung können eigene Aktien zu jedem zulässigen Zweck, einschließlich einer flexiblen Steuerung des Kapitalbedarfs der Gesellschaft, zurückgekauft werden.

### Management-Incentive-Programme

Bei PUMA werden aktienbasierte Vergütungen mit Barausgleich und kennzahlenbasierende Long-Term-Incentive-Programme eingesetzt.

Für aktienbasierte Vergütungen mit Barausgleich wird eine Verbindlichkeit für die erhaltenen Dienstleistungen erfasst und bei Zugang mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Bis zur Begleichung der Schuld wird der beizulegende Zeitwert der Schuld zu jedem Abschlussstichtag und am Erfüllungstag neu bestimmt und es werden alle Änderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst.

Für kennzahlenbasierenden Vergütungsverfahren werden während der dreijährigen Laufzeit der jeweiligen Programme die mittelfristigen Ziele der PUMA Gruppe in Bezug auf EBIT, Cashflow und Gross Profit Margin ermittelt und mit ihrem jeweiligen Zielerreichungsgrad erfolgswirksam erfasst.

### Berücksichtigung von Umsatzerlösen

Der Konzern erfasst Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Sportartikeln. Die Umsatzerlöse werden in Höhe des beizulegenden Zeitwerts der Gegenleistung bemessen, auf die der Konzern aus dem Vertrag mit dem Kunden, unter Berücksichtigung von Retouren, Skonti und Rabatten, voraussichtlich Anspruch hat. Beträge, die im Namen Dritter vereinnahmt wurden, sind nicht in den Umsatzerlösen enthalten. Der Konzern erfasst Umsatzerlöse zu dem Zeitpunkt, wenn PUMA seine Leistungsverpflichtung gegenüber dem Kunden erfüllt und die Verfügungsgewalt über das Produkt an den Kunden übertragen hat.

Der Konzern verkauft Schuhe, Textilien und Accessoires sowohl an den Großhandel als auch direkt an Kunden über eigene Einzelhandelsgeschäfte. Umsatzbezogene Garantieleistungen können dabei nicht separat erworben werden und führen nicht zu Leistungen, die über die Zusicherung der Spezifikationen im Zeitpunkt des Gefahrenübergangs hinausgehen. Dementsprechend bilanziert der Konzern Gewährleistungen in Übereinstimmung mit IAS 37 Rückstellungen, Eventualschulden und Eventualforderungen.

Bei Verkäufen von Waren an den Großhandel wird der Umsatz zu dem Zeitpunkt erfasst, an dem die Verfügungsgewalt über die Waren an den Kunden übergegangen ist, das heißt wenn die Waren an den spezifischen Standort des Großhändlers versandt wurden (Lieferung). Nach der Lieferung trägt der Großhändler das Warenbestandsrisiko und hat die vollumfängliche Verfügungsgewalt über die Art und Weise des Vertriebs und den Verkaufspreis der Waren. Bei Verkäufen von Waren an Endkunden in eigenen Einzelhandelsgeschäften werden die Umsatzerlöse zu dem Zeitpunkt erfasst, wenn die Verfügungsgewalt über die Waren an den Endkunden übergegangen ist, das heißt zu dem Zeitpunkt, an dem der Kunde die Waren im Einzelhandelsgeschäft kauft. Die Zahlung des Kaufpreises ist sofort mit dem Kauf der Ware durch den Kunden fällig.

Unter bestimmten Voraussetzungen und gemäß den vertraglichen Vereinbarungen besitzen Kunden die Möglichkeit, Waren umzutauschen oder Waren gegen eine Gutschrift zurückzugeben. Die Höhe der erwarteten Rücklieferungen wird auf Grundlage von Erfahrungswerten geschätzt und über eine Rückstellung für Rücklieferungen von den Umsatzerlösen abgegrenzt. Der Vermögenswert für das Recht aus dem Rückgabeanspruch der Waren wird unter den Vorräten erfasst und führt zu einer entsprechenden Reduzierung der Umsatzkosten.

### Lizenz- und Provisionserträge

Der Konzern erfasst Lizenz- und Provisionserträge aus der Auslizenzierung von Markenrechten an Dritte. Die Lizenzerträge werden gemäß den vorzulegenden Abrechnungen der Lizenznehmer erfolgswirksam erfasst. In bestimmten Fällen sind für eine periodengerechte Abgrenzung Schätzwerte erforderlich. Provisionserträge werden in Rechnung gestellt, soweit das zugrunde liegende Einkaufsgeschäft als realisiert einzustufen ist.

### Werbe- und Promotionsaufwendungen

Werbeaufwendungen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung erfolgswirksam berücksichtigt. Mehrjährige Promotionsaufwendungen werden grundsätzlich periodengerecht über die Laufzeit des Vertrages als Aufwand verteilt. Sollte sich durch diese Aufwandsverteilung ein Aufwandsüberschuss über den wirtschaftlichen Nutzen nach dem Bilanzstichtag ergeben, wird dieser durch Wertminderung von Vermögenswerten bzw. durch eine Drohverlustrückstellung im Abschluss berücksichtigt.



### Produktentwicklung

PUMA entwickelt laufend neue Produkte, um den Marktanforderungen bzw. -veränderungen gerecht zu werden. Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung in voller Höhe als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Ansatzkriterien des IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“ nicht erfüllen.

### Finanzergebnis

Im Finanzergebnis sind die Ergebnisse aus assoziierten Unternehmen und Zinserträge aus Geldanlagen sowie Zinsaufwendungen aus Krediten und im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten enthalten. Darüber hinaus sind Zinsaufwendungen aus abgezinnten langfristigen Verbindlichkeiten sowie aus Pensionsrückstellungen im Finanzergebnis enthalten, die im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben bzw. mit der Bewertung von Pensionsverpflichtungen stehen.

Wechselkurseffekte, die einem Grundgeschäft direkt zuzuordnen sind, werden in der jeweiligen Position in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

### Ertragsteuern

Laufende Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der jeweiligen Länder, in denen die einzelnen Konzern-Gesellschaften tätig sind, ermittelt.

### Latente Steuern

Latente Steuern aus temporär abweichenden Wertansätzen in der IFRS- und Steuerbilanz der Einzelgesellschaften und aus Konsolidierungsvorgängen werden je Steuersubjekt verrechnet und entweder als aktive oder passive latente Steuern ausgewiesen. Darüber hinaus können die aktiven latenten Steuern auch Steuerminderungsansprüche umfassen, die sich aus der erwarteten Nutzung bestehender Verlustvorträge in Folgejahren ergeben und deren Realisierung mit ausreichender Sicherheit gewährleistet ist. Darüber hinaus können sich latente Steueransprüche oder -verpflichtungen aus ergebnisneutralen Bilanzierungsvorgängen ergeben. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze ermittelt, die für die Umkehrung in den einzelnen Ländern gelten und am Bilanzstichtag in Kraft bzw. verabschiedet sind.

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Vorteils wahrscheinlich ist. Basierend auf der Ertragslage der Vergangenheit und den Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft werden Wertberichtigungen gebildet, falls dieses Kriterium nicht erfüllt wird.

### Annahmen und Schätzungen

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind teilweise Annahmen und Schätzungen notwendig, die sich auf Höhe und Ausweis bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen sowie Eventualverbindlich-

keiten auswirken. Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen zugrunde, die auf dem aktuell verfügbaren Kenntnisstand beruhen. Die tatsächlichen Werte können in Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen, sodass in zukünftigen Perioden ein Risiko von Anpassungen des Buchwerts der betroffenen Vermögenswerte und Schulden besteht. Wenn die tatsächliche Entwicklung von der erwarteten abweicht, werden die Prämissen und, falls nötig, die Buchwerte der betroffenen Vermögenswerte und Schulden erfolgswirksam angepasst.

Sämtliche Schätzungen und Beurteilungen werden fortlaufend neu bewertet und basieren auf historischen Erfahrungen und weiteren Faktoren, einschließlich Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des globalen und branchenbezogenen Umfelds, die unter den aktuellen Umständen vernünftig erscheinen. Annahmen und Schätzungen fallen insbesondere hinsichtlich der Beurteilung der Beherrschung von Gesellschaften mit nicht beherrschenden Anteilen, bei der Bewertung von Geschäfts- oder Firmenwerten sowie Marken, bei den Pensionsverpflichtungen, den derivativen Finanzinstrumenten und Steuern an. Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen und zum Stichtag bestehenden Quellen von Schätzungsunsicherheiten zu den oben genannten Posten werden im Folgenden erörtert.

### Beurteilung der Beherrschung von Gesellschaften mit nicht beherrschenden Anteilen

Der Konzern ist mit 51% am Kapital der Janed LLC, Janed Canada LLC, PUMA Kids Apparel North America LLC und PUMA Kids Apparel Canada LLC sowie mit 85% am Kapital der PUMA Accessories North America LLC und PUMA North America Accessories Canada LLC beteiligt. Bei diesen Gesellschaften bestehen jeweils vom Kapitalanteil abweichende Ergebnisbeteiligungen zugunsten des jeweils identischen nicht beherrschenden Gesellschafters. PUMA erhält demgegenüber erhöhte Lizenzgebühren.

Die vertraglichen Vereinbarungen dieser Gesellschaften sehen jeweils vor, dass PUMA die Mehrheit der Stimmrechte in der Gesellschaftsversammlung und damit die Verfügungsgewalt über diese Gesellschaften besitzt. PUMA ist schwankenden Renditen aus den umsatzabhängigen Lizenzentgelten ausgesetzt und steuert die maßgeblichen Tätigkeiten der Gesellschaften. Die Gesellschaften werden entsprechend als Tochterunternehmen in den Konzernabschluss im Wege der Vollkonsolidierung, unter Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter, einbezogen.

### Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Marken

Die Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten basieren auf Berechnungen des Nutzungswertes. Zur Berechnung des Nutzungswertes muss der Konzern die zukünftigen Cashflows aus den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, schätzen. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt, die auf Prognosen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und des

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht

Konzernabschluss Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



daraus ableitbaren branchenspezifischen Konsumverhaltens basiert. Eine weitere wesentliche Annahme betrifft die Ermittlung eines angemessenen Zinssatzes zur Diskontierung der Cashflows auf den Barwert (Discounted-Cashflow-Methode). Marken werden über die „Relief from Royalty-Methode“ unter Berücksichtigung einer unveränderten Lizenzrate von 8% bewertet. Weitere Einzelheiten, insbesondere die zur Berechnung herangezogenen Annahmen, sind im Abschnitt 10 dargestellt.

#### Pensionsverpflichtungen

Die Pensionsverpflichtungen werden anhand versicherungsmathematischer Berechnung ermittelt. Diese hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die auf Annahmen und Einschätzungen hinsichtlich des Abzinsungssatzes, erwarteter Erträge aus Planvermögen, künftiger Lohn- und Gehaltssteigerungen, der Sterblichkeit und künftiger Rentensteigerungen basieren. Aufgrund der Langfristigkeit der getätigten Zusagen unterliegen die Schätzungen wesentlichen Unsicherheiten. Jede Änderung dieser Annahmen hat Auswirkungen auf den Buchwert der Pensionsverpflichtungen. Der Abzinsungssatz, der zur Ermittlung des Barwerts zukünftiger Zahlungen herangezogen wird, wird zum Ende jedes Jahres durch den Konzern ermittelt. Er basiert auf Zinssätzen von Industrieanleihen höchster Bonität, die auf die Währung lauten, in der die Leistungen bezahlt werden und deren Laufzeiten denen der Pensionsverpflichtungen entsprechen. Weitere Einzelheiten, insbesondere zu den für die zur Berechnung herangezogenen Parametern, können dem Abschnitt 15 entnommen werden.

#### Steuern

Steuerpositionen werden unter Berücksichtigung der jeweiligen lokalen Steuergesetze sowie den einschlägigen Verwaltungsauffassungen ermittelt und unterliegen wegen ihrer Komplexität möglicherweise einer abweichenden Interpretation durch Steuerpflichtige einerseits und Finanzbehörden andererseits. Unterschiedliche Auslegungen von Steuergesetzen können zu nachträglichen Steuerzahlungen für vergangene Jahre führen; sie werden basierend auf der Einschätzung des Managements in die Betrachtung einbezogen.

Bei der Bilanzierung latenter Steuern, insbesondere für steuerliche Verlustvorträge, sind Einschätzungen und Annahmen hinsichtlich zukünftiger Steuerplanungsstrategien sowie der zu erwarteten Eintrittszeitpunkte und der Höhe der zukünftigen zu versteuernden Einkommen zu treffen. Für diese Beurteilung wird das zu versteuernde Einkommen aus der jeweiligen Unternehmensplanung abgeleitet. Diese berücksichtigt die Ertragslage der Vergangenheit und die zukünftig zu erwartende Geschäftsentwicklung. Bei Gesellschaften in Verlustsituationen werden aktive latente Steuern auf Verlustvorträge nur dann angesetzt, wenn mit hoher Wahrscheinlichkeit anzunehmen ist, dass zukünftig positive Ergebnisse zur Nutzung dieser steuerlichen Verlustvorträge erzielt werden können. Weitere Einzelheiten und detaillierte Annahmen sind unter dem Abschnitt 8 zu finden.

#### Derivative Finanzinstrumente

Die für die Bewertung der derivativen Finanzinstrumente herangezogenen Annahmen basieren auf am Bilanzstichtag vorhandenen Marktkonditionen und spiegeln damit den Fair Value wider. Weitere Einzelheiten sind im Abschnitt 25 dargestellt.

### 3. FLÜSSIGE MITTEL

Am 31. Dezember 2018 verfügt der Konzern über € 463,7 Mio. (Vorjahr: € 415,0 Mio.) an flüssigen Mitteln. Der durchschnittliche effektive Zinssatz der Geldanlagen belief sich auf 0,8% (Vorjahr: 0,5%). Es bestehen keine Verfügungsbeschränkungen.

### 4. VORRÄTE

Die Vorräte gliedern sich in die folgenden Hauptgruppen:

T.13 (in € Mio.)

	2018	2017
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	18,0	12,2
Fertige Erzeugnisse und Waren / Lagerbestand		
Schuhe	313,2	296,6
Textilien	213,6	191,4
Accessoires / Sonstiges	109,0	100,2
Unterwegs befindliche Waren	228,0	178,0
Recht auf Rückgabe von Waren*	33,5	-
<b>GESAMT</b>	<b>915,1</b>	<b>778,5</b>

\* Neue Position (s. Kapitel 1 Erstanwendung IFRS 15)

Die Tabelle stellt die Buchwerte der Vorräte abzüglich Wertberichtigungen dar. Von den Wertberichtigungen in Höhe von € 64,4 Mio. (Vorjahr: € 51,5 Mio.) wurden ca. 68,1% im Geschäftsjahr 2018 (Vorjahr: ca. 69,6%) erfolgswirksam in den Umsatzkosten erfasst.

Der Betrag der Vorräte, der während der Periode als Aufwand erfasst worden ist, entspricht im Wesentlichen den in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Umsatzkosten.



Das Recht auf Rückgabe von Waren stellt den Warenwert von Produkten dar, wenn das Rückgaberecht des Kunden ausgeübt wird.

## 5. FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

T.14 (in € Mio.)

	2018	2017
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	591,3	541,5
abzüglich Wertberichtigungen	-37,7	-37,8
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>553,7</b>	<b>503,7</b>

Die Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betreffen Forderungen im Zusammenhang mit Umsatzerlöse aus Verträgen mit Kunden und haben sich wie folgt entwickelt:

T.15 (in € Mio.)

	2018	2017
<b>Stand Wertberichtigung 01.01.</b>	<b>37,8</b>	<b>39,0</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	0,0	0,0
Kursdifferenzen	-0,2	-1,7
Zuführungen	9,9	9,7
Verbrauch	-8,0	-7,1
Auflösungen	-1,7	-2,1
<b>Stand Wertberichtigung 31.12.</b>	<b>37,7</b>	<b>37,8</b>



Die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellt sich wie folgt dar:

T.16 (in € Mio.)

<b>2018</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Nicht überfällig</b>	<b>0–30 Tage</b>	<b>31–90 Tage</b>	<b>91–180 Tage</b>	<b>über 180 Tage</b>
Bruttobuchwert - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	591,3	478,9	53,8	22,2	8,1	28,3
Wertberichtigung	37,7	5,7	0,7	3,6	3,3	24,5
Nettobuchwert - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	553,7	473,3	53,0	18,6	4,9	3,8
Erwartete Verlustquote		1,2%	1,4%	16,1%	40,1%	86,4%
<b>2017</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Nicht überfällig</b>	<b>0–30 Tage</b>	<b>31–90 Tage</b>	<b>91–180 Tage</b>	<b>über 180 Tage</b>
Bruttobuchwert - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	541,5	426,0	51,1	23,0	8,0	33,4
Wertberichtigung	37,8	1,7	0,6	2,0	3,5	29,9
Nettobuchwert - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	503,7	424,3	50,5	21,0	4,5	3,5
Erwartete Verlustquote		0,4%	1,2%	8,9%	44,3%	89,5%

Hinsichtlich der Nettobuchwerte der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen geht PUMA davon aus, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen werden.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



## 6. SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

T.17 (in € Mio.)		
	2018	2017
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	72,6	23,5
Übrige finanzielle Vermögenswerte	38,6	43,2
<b>GESAMT</b>	<b>111,2</b>	<b>66,7</b>

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

Der Anstieg bei den derivativen Finanzinstrumenten ist im Wesentlichen auf einen höheren US-Dollar Wechselkurs zurückzuführen.

## 7. SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

T.18 (in € Mio.)		
	2018	2017
Vorausgezahlter Aufwand der Folgeperiode	49,7	42,8
Sonstige Forderungen	65,5	51,3
<b>GESAMT</b>	<b>115,2</b>	<b>94,1</b>

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen Umsatzsteuerforderungen mit € 41,9 Mio. (Vorjahr: € 35,9 Mio.) enthalten.

## 8. LATENTE STEUERN

Die latenten Steuern beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

T.19 (in € Mio.)

	2018	2017
Steuerliche Verlustvorträge	76,2	92,2
Langfristige Vermögenswerte	41,6	29,0
Kurzfristige Vermögenswerte	46,8	43,5
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	63,5	60,2
<b>Latente Steueransprüche (vor Saldierung)</b>	<b>228,0</b>	<b>224,8</b>
Langfristige Vermögenswerte	53,5	42,1
Kurzfristige Vermögenswerte	8,6	5,6
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	6,1	6,8
<b>Latente Steuerschulden (vor Saldierung)</b>	<b>68,2</b>	<b>54,5</b>
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>159,9</b>	<b>170,4</b>

Von den latenten Steueransprüchen sind € 105,5 Mio. (Vorjahr: € 97,9 Mio.) und von den latenten Steuerschulden € 11,8 Mio. (Vorjahr: € 10,7 Mio.) kurzfristig.

Zum 31. Dezember 2018 bestanden steuerliche Verlustvorträge von insgesamt € 541,1 Mio. (Vorjahr: € 542,9 Mio.). Daraus ergibt sich ein latenter Steueranspruch von € 147,6 Mio. (Vorjahr: € 148,2 Mio.). Latente Steuerforderungen auf diese Posten werden mit dem Betrag angesetzt, zu dem die Realisierung der damit verbundenen Steuervorteile durch zukünftige steuerliche Gewinne wahrscheinlich ist. Hiernach wurden latente Steuerforderungen für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von € 71,4 Mio. (Vorjahr: € 56,0 Mio.) nicht angesetzt; davon sind € 71,1 Mio. (Vorjahr: € 54,4 Mio.) unverfallbar, € 13,3 Mio. (Vorjahr: € 13,4 Mio.) werden jedoch aufgrund fehlender zukünftiger Erwartungen nie genutzt werden können. Die restlichen latenten Steuerforderungen, die nicht angesetzt wurden, von € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 1,6 Mio.) verfallen innerhalb der nächsten sieben Jahre.

Daneben wurden keine latenten Steuern für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von € 4,8 Mio. (Vorjahr: € 13,9 Mio.) gebildet.



Latente Steuerschulden für Quellensteuern aus möglichen Dividenden auf thesaurierte Gewinne der Tochtergesellschaften, die dem Finanzierungsbedarf der jeweiligen Gesellschaft dienen, wurden nicht gebildet, da es unwahrscheinlich ist, dass sich diese temporären Differenzen in absehbarer Zeit auflösen werden.

Die latenten Steueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn sie sich auf ein Steuersubjekt beziehen und tatsächlich aufrechenbar sind. Dementsprechend werden sie in der Bilanz wie folgt ausgewiesen:

T.20 (in € Mio.)		
	2018	2017
Latente Steueransprüche	207,6	207,9
Latente Steuerschulden	47,7	37,6
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>159,9</b>	<b>170,4</b>

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

T.21 (in € Mio.)		
	2018	2017
Latente Steueransprüche, Vorjahr	207,9	229,5
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	11,0	-11,5
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	-11,4	-10,0
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>207,6</b>	<b>207,9</b>

Die Entwicklung der latenten Steuerschulden stellt sich wie folgt dar:

T.22 (in € Mio.)		
	2018	2017
Latente Steuerschulden, Vorjahr	37,6	63,1
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	8,1	-19,0
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	2,1	-6,5
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>47,7</b>	<b>37,6</b>

## 9. SACHANLAGEN

Das Sachanlagevermögen zu Buchwerten setzt sich zusammen aus:

T.23 (in € Mio.)		
	2018	2017
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	121,4	89,7
Technische Anlagen und Maschinen	20,8	10,1
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	137,3	122,0
Anlagen im Bau	15,2	38,3
<b>GESAMT</b>	<b>294,6</b>	<b>260,1</b>

Die Buchwerte des Sachanlagevermögens sind aus den Anschaffungskosten abgeleitet. Die kumulierten Abschreibungen des Sachanlagevermögens betragen € 325,4 Mio. (Vorjahr: € 289,5 Mio.).

Im Posten Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung sind Leasinggegenstände (Finanzierungsleasing) mit einem Betrag von € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.) enthalten und im Posten Technische Anlagen und Maschinen beziehen sich € 8,3 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.) auf Finanzierungsleasing.

Die Entwicklung der Sachanlagen im Geschäftsjahr 2018 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ in der Anlage 1 zum Konzernanhang dargestellt. Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen des Berichtsjahres sind mit € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.) enthalten.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



## 10. IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Unter den immateriellen Vermögenswerten sind im Wesentlichen Geschäfts- oder Firmenwerte, Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer und Vermögenswerte im Zusammenhang mit eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowie Softwarelizenzen ausgewiesen.

Geschäfts- oder Firmenwerte und Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer werden nicht planmäßig abgeschrieben. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden in Bezug auf Geschäfts- oder Firmenwerte Werthaltigkeitstests (Impairment Tests) nach der „Discounted Cashflow Methode“ durchgeführt. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt. Der erzielbare Betrag wurde dabei auf Basis des Nutzungswertes ermittelt, hieraus hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben.

In Verbindung mit dem Geschäftsbereich Golf (CPG – Cobra PUMA Golf) besteht die Marke Cobra als immaterieller Vermögenswert mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer in Höhe von € 124,2 Mio. (Vorjahr: € 118,6 Mio.). Der Buchwert der Marke Cobra ist signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert der immateriellen Vermögenswerte mit unbegrenzter bzw. unbestimmter Nutzungsdauer. Dieser wurde dem Geschäftssegment Nordamerika zugeordnet, wo sich das Hauptquartier von Cobra PUMA Golf befindet. Der erzielbare Betrag der Marke Cobra (Level 3) wurde auf Basis der „Relief from Royalty-Methode“ ermittelt. Dabei wurde ein Abzinsungssatz von 6,1% p.a. (Vorjahr: 7,3% p.a.) und eine Lizenzrate von 8% (Vorjahr: 8%) sowie eine 2%ige Wachstumsrate (Vorjahr: 3%) verwendet.

Soweit Anhaltspunkte für eine Wertminderung der eigengenutzten Marke vorliegen sollten, wird die Marke nicht nur einzeln anhand der Lizenzpreis-analogiemethode bewertet, sondern der erzielbare Betrag der zahlungsmittel-generierenden Einheit bestimmt, welchen die Marke zuzurechnen ist. In 2018 lagen keine Anhaltspunkte dafür vor.

Im Geschäftsjahr wurden Entwicklungskosten im Zusammenhang mit Golf-schlägern der Marke Cobra in Höhe von € 1,7 Mio. (Vorjahr: € 1,8 Mio.) aktiviert. Die Entwicklungskosten sind in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dem Posten Andere immaterielle Vermögenswerte zugeordnet. Die laufenden Abschreibungen in Bezug auf die Entwicklungskosten betragen im Geschäftsjahr € 1,1 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.).

Die Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte im Geschäftsjahr ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ in der Anlage 1 zum Konzernanhang dargestellt. Der Posten Andere immaterielle Vermögenswerte enthält Anzahlungen in Höhe von € 21,3 Mio. (Vorjahr: € 8,7 Mio.).

Die laufenden Abschreibungen der immateriellen Vermögenswerte in Höhe von € 17,2 Mio. (Vorjahr: € 14,3 Mio.) sind in den sonstigen operativen Aufwendungen

enthalten. Davon entfallen € 3,5 Mio. auf Vertriebsaufwendungen (Vorjahr: € 2,1 Mio.), € 1,2 Mio. auf Aufwendungen für Produktmanagement / Merchandising (Vorjahr: € 0,1 Mio.), € 0,0 Mio. auf Entwicklungskosten (Vorjahr: € 0,6 Mio.) und € 12,5 Mio. auf Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen (Vorjahr: € 11,5 Mio.). Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen sind, wie auch im Vorjahr, nicht angefallen.

Der Geschäfts- oder Firmenwert ist den identifizierbaren zahlungsmittel-generierenden Einheiten (CGUs) des Konzerns nach Tätigkeitsland zugeordnet. Zusammengefasst nach Regionen gliedern sich die Geschäfts- oder Firmenwerte wie folgt:

T.24 (in € Mio.)

	2018	2017
PUMA UK	1,6	1,6
Genesis	6,8	6,9
Zwischensumme Europa	8,4	8,5
PUMA Südafrika	2,2	2,4
Zwischensumme EEMEA	2,2	2,4
PUMA Kanada	9,1	9,5
Janed	1,9	1,8
Zwischensumme Nordamerika	11,1	11,3
PUMA Argentinien	15,2	14,6
PUMA Chile	0,5	0,5
PUMA Mexico	10,1	9,6
Zwischensumme Lateinamerika	25,9	24,7
PUMA China	2,5	2,5
PUMA Taiwan	12,8	12,6
Zwischensumme Großraum China	15,3	15,1
PUMA Japan	43,5	40,6
Zwischensumme Asien / Pazifik (ohne China)	43,5	40,6
Dobotex	139,4	139,4
<b>GESAMT</b>	<b>245,7</b>	<b>241,9</b>

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests in 2018:

T.25

	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
Europa	17,0%–19,0%	7,6%–7,9%	6,7%
EEMEA*	28,0%	15,3%	11,4%
Nordamerika*	26,4%	8,2%	6,5%
Lateinamerika	27,0%–30,0%	10,3%–39,5%	8,0%–52,6%
Großraum China	17,0%–25,0%	7,0%–9,0%	6,1%–7,2%
Asien / Pazifik (ohne Großraum China)*	30,0%	8,3%	6,1%
Dobotex*	25,0%	7,8%	6,3%

\* Die Angaben für EEMEA, Nordamerika, Asien / Pazifik (ohne Großraum China) und Dobotex betreffen jeweils lediglich eine zahlungsmittelgenerierende Einheit (CGU)

Die für den Impairment Test herangezogenen Steuersätze entsprechen den tatsächlichen Steuersätzen in den jeweiligen Ländern. Die Kapitalkosten (WACC) wurden anhand von beobachtbaren Marktdaten abgeleitet.

Darüber hinaus wird in der Regel eine Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 3%) unterstellt. Nur in begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 2% (Vorjahr: von unter 3%) angesetzt. Die Verringerung der Wachstumsrate in der ewigen Rente spiegelt eine niedrigere langfristige Inflationserwartung wider.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚Dobotex‘ enthält einen Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von € 139,4 Mio. (Vorjahr: € 139,4 Mio.), welcher signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert des Geschäfts- oder Firmenwertes ist. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 7,8% p.a. (Vorjahr: 7,6% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 2%) bestimmt.

Sensitivitätsanalysen in Bezug auf die durchgeführten Impairment Tests zum Bilanzstichtag zeigen, dass eine Erhöhung der Diskontierungssätze um jeweils einen Prozentpunkt sowie zugleich eine Reduzierung der Wachstumsraten um jeweils einen Prozentpunkt keine Wertminderungsindikation ergeben. Die Sensitivitätsanalysen mit einer Erhöhung des Diskontierungssatzes um einen Prozentpunkt und die Sensitivitätsanalysen mit einer Reduzierung der Wachstumsrate um einen Prozentpunkt ergeben ebenfalls keine Wertminderungsindikation.

Die folgende Tabelle enthält die Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests im Vorjahr:

T.26

	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
Europa	17,0%–19,3%	8,7%–8,8%	7,6%
EEMEA*	28,0%	17,4%	13,3%
Nordamerika*	26,4%	8,6%	7,0%
Lateinamerika	25,5%–35,0%	11,0%–26,4%	8,9%–22,7%
Großraum China	17,0%–25,0%	9,0%–10,7%	7,9%–8,7%
Asien / Pazifik (ohne Großraum China)*	30,0%	10,3%	7,6%
Dobotex*	25,0%	9,6%	7,6%

\* Die Angaben für EEMEA, Nordamerika, Asien / Pazifik (ohne Großraum China) und Dobotex betreffen jeweils lediglich eine zahlungsmittelgenerierende Einheit (CGU)

In der Regel wurde eine Wachstumsrate von 3% unterstellt und nur in begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 3% angesetzt.

## 11. ANTEILE AN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN

Durch den Verlust des maßgeblichen Einflusses an der Wilderness Holdings Ltd. im Mai 2018 ist die Bewertung der Beteiligung nach der Equity-Methode beendet worden. Die Veräußerung der Beteiligung erfolgte anschließend im Juli 2018. Die Erträge / Aufwendungen im Zusammenhang mit der Beendigung der At-Equity-Bewertung bzw. der Veräußerung werden in den sonstigen operativen Erträgen und Aufwendungen ausgewiesen.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche  
Informationen



Die folgende Übersicht zeigt aggregierte Eckdaten zu dem at-equity bilanzierten assoziierten Unternehmen. Die Werte beziehen sich nicht auf die auf den PUMA-Konzern entfallenden Anteile, sondern auf das gesamte Unternehmen. Aufgrund der Beendigung der Equity-Methode werden für 2018 keine Daten mehr dargestellt.

T.27 (in € Mio.)

	2018	2017
Gewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	n / a	8,3
Sonstiges Ergebnis	n / a	-0,1
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>n / a</b>	<b>8,2</b>

Erhaltene Dividenden belaufen sich auf € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.).

Abschlussstichtag der Wilderness Holdings Ltd. ist der 28. Februar 2018.

## 12. SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen finanziellen und nicht finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

T.28 (in € Mio.)

	2018	2017
Langfristige Beteiligungen	36,6	28,0
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	3,1	1,6
Übrige finanzielle Vermögenswerte	25,6	22,1
<b>Summe sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>65,4</b>	<b>51,7</b>
Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	9,4	19,8
<b>Sonstige langfristige Vermögenswerte, gesamt</b>	<b>74,7</b>	<b>71,5</b>

Die langfristigen Beteiligungen betreffen den 5,0%-igen Anteil an der Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien (BVB) mit Sitz in Dortmund / Deutschland.

Die übrigen finanziellen Vermögenswerte enthalten mit € 22,5 Mio. (Vorjahr: € 19,2 Mio.) im Wesentlichen Mietkautionen. Die sonstigen langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen Abgrenzungsposten im Zusammenhang mit Promotions- und Werbeverträgen.

Im Geschäftsjahr 2018 gab es keine Anhaltspunkte auf Wertminderungen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte.



### 13. VERBINDLICHKEITEN

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

T.29 (in € Mio.)

	2018				2017			
	Gesamt	Restlaufzeit von			Gesamt	Restlaufzeit von		
		bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahren	mehr als 5 Jahren		bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahren	mehr als 5 Jahren
<b>Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>190,9</b>	20,5	170,4		<b>56,8</b>	29,0	27,9	
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>705,3</b>	705,3			<b>646,1</b>	646,1		
<b>Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben</b>	<b>3,3</b>		3,3		<b>4,8</b>		4,8	
<b>Sonstige Verbindlichkeiten</b>								
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	<b>41,8</b>	41,8			<b>35,6</b>	35,6		
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	<b>6,5</b>	6,5			<b>7,1</b>	7,1		
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	<b>94,9</b>	94,9			<b>96,1</b>	96,1		
Verbindlichkeiten aus Rückgabeverpflichtungen*	<b>154,9</b>	154,9						
Verbindlichkeiten aus der Marktbewertung von Devisentermingeschäften	<b>22,8</b>	20,7	2,1		<b>75,2</b>	72,3	2,9	
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	<b>8,3</b>	0,8	7,5		<b>0,4</b>	0,3	0,1	
Übrige Verbindlichkeiten	<b>45,5</b>	42,2	2,2	1,4	<b>32,0</b>	29,0	1,9	1,2
<b>GESAMT</b>	<b>1.274,2</b>	1.087,6	185,5	1,4	<b>954,3</b>	915,5	37,6	1,2

\* Neue Position (s. Kapitel 1 Erstanwendung IFRS 15)

PUMA verfügt über bestätigte Kreditlinien von insgesamt € 691,9 Mio. (Vorjahr: € 497,1 Mio.). Bei den Finanzverbindlichkeiten wurden € 1,5 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.) aus nur bis auf Weiteres zugesagten Kreditlinien beansprucht. Die nicht ausgenutzten bestätigten Kreditlinien zum 31. Dezember 2018 betragen € 501,0 Mio. gegenüber € 440,2 Mio. im Vorjahr.

Der Effektivzinssatz der Finanzverbindlichkeiten lag in einer Bandbreite von 0,1% bis 8,4% (Vorjahr: 1,0% bis 14,7%).

Die Verbindlichkeiten aus Rückgabeverpflichtungen resultieren aus Verträgen mit Kunden und beinhalten neben Verpflichtungen aus Rückgaberechten von Kunden auch Verpflichtungen im Zusammenhang mit Kundenboni.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



In der nachfolgenden Tabelle sind die Cashflows der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit positivem und negativem beizulegendem Zeitwert ersichtlich:

T.30 CASHFLOW AUS ORIGINÄREN UND DERIVATIVEN FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN (in € Mio.)

	Buchwert 2018	CASHFLOW 2019		CASHFLOW 2020		CASHFLOW 2021 FF.	
		Zins	Tilgung	Zins	Tilgung	Zins	Tilgung
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Finanzverbindlichkeiten	190,9	0,8	20,5	0,7	7,1	1,4	163,3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	705,3		705,3				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	8,3		0,8		0,8		6,6
Kaufpreisverbindlichkeiten	3,3				3,3		
Sonstige Verbindlichkeiten	36,4		36,4				0,0
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>							
Cash-Inflow aus Devisentermingeschäften			2.461,2		366,5		
Cash-Outflow aus Devisentermingeschäften			2.402,0		363,0		

Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten sind jederzeit rückzahlbar.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche  
Informationen



Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

**T.31 CASHFLOW AUS ORIGINÄREN UND DERIVATIVEN FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN** (in € Mio.)

	Buchwert 2017	CASHFLOW 2018		CASHFLOW 2019		CASHFLOW 2020 FF.	
		Zins	Tilgung	Zins	Tilgung	Zins	Tilgung
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Finanzverbindlichkeiten	56,8	1,3	29,0	0,3	10,1	0,1	17,7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	646,1		646,1				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,4		0,3		0,1		0,1
Kaufpreisverbindlichkeiten	4,8						4,8
Sonstige Verbindlichkeiten	22,4		22,3		0,0		
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>							
Cash-Inflow aus Devisentermingeschäften			2.152,9		383,0		
Cash-Outflow aus Devisentermingeschäften			2.197,0		380,6		

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

**Konzernabschluss**  
Konzernanhang

Zusätzliche  
Informationen



## 14. ZUSÄTZLICHE ANGABEN ZU DEN FINANZINSTRUMENTEN

T.32 (in € Mio.)

	Bewertungs- kategorien nach IFRS 9*	Buchwert 2018	Fair value 2018	Buchwert 2017	Fair value 2017
<b>AKTIVA</b>					
Flüssige Mittel	<sup>1)</sup> AC	463,7	463,7	415,0	415,0
Forderungen aus L+L	AC	553,7	553,7	503,7	503,7
Übrige fin. kfr. Vermögenswerte	AC	38,6	38,6	43,2	43,2
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value) (kfr. + lfr.)	n.a.	75,7	75,7	25,0	25,0
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	<sup>2)</sup> FVPL	0,0	0,0	0,1	0,1
Übrige fin. lfr. Vermögenswerte	AC	25,6	25,6	22,1	22,1
Langfristige Beteiligungen	<sup>3)</sup> FVOCI	36,6	36,6	28,0	28,0
<b>PASSIVA</b>					
Finanzverbindlichkeiten (kfr. + lfr.)	<sup>2)</sup> AC	190,9	190,9	56,8	56,8
Verbindlichkeiten aus L+L	AC	705,3	705,3	646,1	646,1
Kaufpreisverbindlichkeiten	AC	3,3	3,3	4,8	4,8
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	n.a.	8,3	8,3	0,4	0,4
Übrige fin. Verbindlichkeiten	AC	36,4	36,4	22,4	22,4
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value) (kfr. + lfr.)	n.a.	22,5	22,5	75,2	75,2
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	<sup>2)</sup> FVPL	0,3	0,3	0,0	0,0
<b>Total Finanzielle Vermögenswerte zu amortised cost</b>		<b>1.081,6</b>	<b>1.081,6</b>	<b>984,0</b>	<b>984,0</b>
<b>Total finanzielle Verbindlichkeiten zu amortised cost</b>		<b>935,9</b>	<b>935,9</b>	<b>730,1</b>	<b>730,1</b>
<b>Total Finanzanlagen zu FVOCI</b>		<b>36,6</b>	<b>36,6</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>

1) AC (at amortised cost) = fortgeführte Anschaffungskosten

2) FVPL (fair value through PL) = erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert

3) FVOCI (fair value through OCI) = erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis

\* Die Finanzinstrumente und ihre Vorjahreswerte wurden den Bewertungskategorien nach dem neu anzuwendenden IFRS 9 zugeordnet.

Eine Überleitung der Vorjahreswerte von den Bewertungskategorien nach IAS 39 zu IFRS 9 befindet sich in Abschnitt 1 (Grundsätzliches) des Konzernanhangs.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche  
Informationen



Die Finanzinstrumente, die in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert („Fair Value“) bewertet werden, wurden nach der folgenden Hierarchie ermittelt:

**Level 1:** Verwendung von auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten notierten Preisen.

**Level 2:** Verwendung von Inputfaktoren, bei denen es sich nicht um die in Level 1 berücksichtigten notierten Preise handelt, die sich aber für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit entweder direkt (d.h. als Preis) oder indirekt (d.h. in Ableitung von Preisen) beobachten lassen.

**Level 3:** Verwendung von nicht auf beobachtbaren Marktdaten basierenden Faktoren für die Bewertung des Vermögenswertes oder der Verbindlichkeit.

Der Fair Value der Finanzanlagen der Kategorie „Fair Value through OCI“ (FVOCI) wurde gemäß Level 1 ermittelt. Die Marktwerte der derivativen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden gemäß Level 2 ermittelt.

Zahlungsmittel- und Zahlungsmitteläquivalente, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen besitzen kurze Restlaufzeiten. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value. Bei Forderungen wird der Nennwert herangezogen unter Berücksichtigung von Abschlägen für Ausfallrisiken.

Der Buchwert der Ausleihungen entspricht zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value.

Die Fair Values der sonstigen finanziellen Vermögenswerte entsprechen den Buchwerten unter Berücksichtigung marktgerechter Zinssätze. In den übrigen finanziellen Vermögenswerten sind € 30,4 Mio. (Vorjahr: € 25,7 Mio.) enthalten, die zu marktüblichen Konditionen als Miet- oder sonstige Kautionen verpfändet wurden.

Die kurzfristigen Bankverbindlichkeiten sind jederzeit kündbar. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value. Bei den langfristigen Bankverbindlichkeiten handelt es sich um fest verzinsliche Darlehen. Die Buchwerte entsprechen den Rückzahlungsbeträgen.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen haben kurze Restlaufzeiten; die bilanzierten Werte stellen daher näherungsweise den Fair Value dar.

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst. Der Marktzinssatz betrifft zum Ende des Geschäftsjahres eine Gesellschaft und liegt bei 0,7% (Vorjahr: 0,6%).

Die Fair Values der übrigen finanziellen Verbindlichkeiten werden als Barwerte unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Zinsparameter ermittelt.

Die Fair Values der Derivate mit Hedgebeziehung zum Bilanzstichtag werden unter Berücksichtigung aktueller Marktparameter, d.h. von am Markt beobachtbaren Referenzkursen unter Berücksichtigung der Terminauf- bzw. abschläge, ermittelt. In die Bewertung fließt das auf den Bewertungsstichtag diskontierte Ergebnis des Vergleichs der Terminkurse am Abschlusstag mit denen am Bewertungstag ein. Die Fair Values werden dabei auch auf das Nichterfüllungsrisiko der Geschäftspartner hin überprüft. Dazu ermittelt PUMA Berichtigungswerte, sog. Credit Value Adjustments (CVA) oder auch Debt Value Adjustments (DVA) auf Basis eines Auf- / Abschlagsverfahrens unter Berücksichtigung aktueller Marktinformationen. Dabei wurden keine materiellen Abweichungen festgestellt, so dass hier keine Anpassungen in den ermittelten Fair Value eingeflossen sind.

Nettoergebnis nach Bewertungskategorien:

T.33 (in € Mio.)

	2018	2017
Finanzielle Vermögenswerte zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	-1,0	-3,2
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	-22,0	-15,3
Derivate ohne Hedgebeziehung	-0,4	-0,3
Finanzanlagen bewertet erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI)	9,1	3,8
<b>Summe</b>	<b>-14,3</b>	<b>-15,0</b>

Zur Ermittlung des Nettoergebnisses werden die Zinsen, Währungseffekte, Wertberichtigungen sowie Gewinne bzw. Verluste aus Veräußerungen berücksichtigt.

Die Wertberichtigungen auf Forderungen sind in den allgemeinen Verwaltungsaufwendungen enthalten.



## 15. PENSIONS-RÜCKSTELLUNGEN

Die Pensionsrückstellungen resultieren aus Ansprüchen der Mitarbeiter auf Leistungen im Falle der Invalidität, des Todes oder des Erreichens eines gewissen Alters, die je nach Land auf gesetzlichen oder vertraglichen Regelungen beruhen. Die Pensionsverpflichtungen umfassen im PUMA-Konzern sowohl leistungs- als auch beitragsorientierte Versorgungszusagen und enthalten sowohl Verpflichtungen aus laufenden Pensionen als auch Anwartschaften auf zukünftig zu zahlende Pensionen. Die Versorgungszusagen sind sowohl rückstellungs- als auch fondsfinanziert.

Die mit den Versorgungszusagen verbundenen Risiken betreffen im Wesentlichen die üblichen Risiken von leistungsorientierten Pensionsplänen in Bezug auf mögliche Änderungen des Abzinsungssatzes und in kleinem Maße der Inflationsentwicklung sowie der Langlebigkeit. Um die Risiken veränderter Kapitalmarktbedingungen und demografischer Entwicklungen zu begrenzen, wurden die Pläne mit den höchsten Verpflichtungen in Deutschland und Großbritannien vor einigen Jahren für Neueintritte geschlossen oder versichert. Das spezifische Risiko von auf dem Gehalt basierenden Verpflichtungen ist innerhalb der PUMA - Gruppe gering. Durch die Einführung einer jährlichen Obergrenze in 2016 für das pensionsfähige Gehalt im Plan Großbritannien ist dieses Risiko für die höchsten Verpflichtungen abgedeckt. Der UK Plan wird daher als nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtung eingestuft.

T.34 (in € Mio.)

	Deutschland	UK	Andere Gesellschaften	PUMA- Konzern
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2018</b>				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	0,0	7,3	7,3
Einmalzahlung	0,0	0,0	8,1	8,1
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	25,7	37,6	0,0	63,3
Einmalzahlung	7,1	0,0	0,0	7,1

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche  
Informationen



Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

T.35 (in € Mio.)

	Deutsch-land	UK	Andere Gesellschaften	PUMA-Konzern
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2017</b>				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	0,0	6,5	6,5
Einmalzahlung	0,0	0,0	6,2	6,2
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	20,3	41,5	0,0	61,8
Einmalzahlung	6,8	0,0	0,0	6,8

Die wesentlichen Versorgungsregelungen sind im Folgenden beschrieben:

Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE sieht grundsätzlich Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Sie wurde für Neueintritte ab 1996 geschlossen. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA SE Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie beitragsorientierte Einzelzusagen (zum Teil aus Entgeltumwandlung). Bei den beitragsorientierten Zusagen handelt es sich um versicherte Pläne. Gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen bestehen nicht. Der auf die inländischen Versorgungsansprüche entfallende Verpflichtungsumfang beträgt zu Ende 2018 € 32,7 Mio. (Vorjahr: € 27,1 Mio.) und macht somit 38,1% der gesamten Verpflichtung aus. Der beizulegende Zeitwert für das den inländischen Verpflichtungen gegenüberstehende Planvermögen beträgt € 22,3 Mio., die entsprechende Pensionsrückstellung beträgt € 10,3 Mio.

Der Defined Benefit Plan in Großbritannien ist seit 2006 für Neueintritte geschlossen. Hier handelt es sich um gehalts- und dienstzeitabhängige Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenrente. 2016 wurde eine Wachstumsobergrenze von 1% p.a. auf das pensionsfähige Gehalt eingeführt. Eine Teilkapitalisierung der Altersrente ist zulässig. Es bestehen gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen. Die Verpflichtung für die Versorgungsansprüche des Defined Benefit Plans in Großbritannien beträgt zu Ende 2018 € 37,6 Mio. (Vorjahr: € 41,5 Mio.) und stellt 43,9% der gesamten Verpflichtung dar. Die Verpflichtung ist durch ein Vermögen von € 30,5 Mio. gedeckt. Die Rückstellung beträgt € 7,1 Mio.

Der Barwert der Versorgungsansprüche hat sich wie folgt entwickelt:

T.36 (in € Mio.)

	2018	2017
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 01.01.</b>	<b>81,3</b>	<b>80,3</b>
Aufwand für die im Berichtsjahr erdienten Versorgungsansprüche	7,2	3,4
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-0,1	0,0
Gewinne (-) und Verluste aus Planabgeltung	0,0	0,0
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	1,8	1,7
Arbeitnehmerbeiträge	0,2	0,2
Ausgezahlte Leistungen	-1,7	-2,3
Effekte aus Übertragungen	-0,1	0,2
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste	-2,4	-0,2
Währungskurseffekte	-0,4	-2,0
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.</b>	<b>85,8</b>	<b>81,3</b>

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht

Konzernabschluss Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Das Planvermögen hat sich wie folgt entwickelt:

T.37 (in € Mio.)

	2018	2017
<b>Planvermögen 01.01.</b>	<b>51,6</b>	<b>48,8</b>
Zinsertrag auf das Planvermögen	1,2	1,1
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste (-)	-1,8	1,1
Arbeitgeberbeiträge	6,8	3,1
Arbeitnehmerbeiträge	0,2	0,2
Ausgezahlte Leistungen	-0,9	-1,4
Effekte aus Übertragungen	0,0	0,0
Währungskurseffekte	-0,2	-1,4
<b>Planvermögen 31.12.</b>	<b>56,9</b>	<b>51,6</b>

Die Pensionsrückstellung für den Konzern leitet sich wie folgt ab:

T.38 (in € Mio.)

	2018	2017
Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen	85,8	81,3
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-56,9	-51,6
<b>Finanzierungsstatus</b>	<b>28,9</b>	<b>29,7</b>
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
<b>Pensionsrückstellung 31.12.</b>	<b>28,9</b>	<b>29,7</b>

In 2018 betragen die ausgezahlten Leistungen € 1,7 Mio. (Vorjahr: € 2,3 Mio.). Für das Jahr 2019 werden Zahlungen in Höhe von € 2,2 Mio. erwartet. Davon werden voraussichtlich € 1,1 Mio. vom Arbeitgeber direkt erbracht. Die Beiträge in das externe Planvermögen betragen im Jahr 2018 € 6,8 Mio. (Vorjahr: € 3,1 Mio.). Für das Jahr 2019 werden Beiträge in Höhe von € 2,0 Mio. erwartet.

Die Pensionsrückstellung hat sich wie folgt entwickelt:

T.39 (in € Mio.)

	2018	2017
<b>Pensionsrückstellung 01.01.</b>	<b>29,7</b>	<b>31,6</b>
Pensionsaufwand	7,7	4,0
Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste	-0,6	-1,3
Arbeitgeberbeiträge	-6,8	-3,1
Direkte Rentenzahlungen des Arbeitgebers	-0,8	-0,9
Transferwerte	-0,1	0,2
Währungsdifferenzen	-0,2	-0,7
<b>Pensionsrückstellung 31.12.</b>	<b>28,9</b>	<b>29,7</b>
Davon Aktivum	0,0	0,0
Davon Passivum	28,9	29,7

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht

Konzernabschluss Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Der Aufwand im Geschäftsjahr 2018 gliedert sich wie folgt:

T.40 (in € Mio.)

	2018	2017
Aufwand für die im Berichtsjahr erdienten Versorgungsansprüche	7,2	3,4
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-0,1	0,0
Ertrag (-) und Aufwand aus Planabgeltungen	0,0	0,0
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	1,8	1,7
Zinsertrag auf das Planvermögen	-1,2	-1,1
Administrationskosten	0,0	0,0
<b>Aufwand für Leistungspläne</b>	<b>7,7</b>	<b>4,0</b>
davon Personalaufwand	7,1	3,4
davon Finanzaufwand	0,6	0,6

Zusätzlich zu den leistungsorientierten Pensionsplänen zahlt PUMA auch in beitragsorientierte Pläne ein. Die geleisteten Zahlungen für das Geschäftsjahr 2018 beliefen sich auf € 12,5 Mio. (Vorjahr: € 11,7 Mio.).

Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste:

T.41 (in € Mio.)

	2018	2017
<b>Neubewertung von Leistungsverpflichtungen</b>	<b>-2,4</b>	<b>0,0</b>
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aus Veränderungen bei den demographischen Annahmen	0,8	-0,6
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aus Veränderungen bei den finanziellen Annahmen	-2,5	-0,1
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen	-0,7	0,5
<b>Neubewertung des Planvermögens</b>	<b>1,8</b>	<b>-1,1</b>
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
Anpassung der Administrationskosten	0,0	0,0
<b>Insgesamt direkt im Sonstigen Ergebnis erfasster Betrag für Neubewertungen</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,3</b>

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Anlageklassen des Planvermögens:

T.42 (in € Mio.)

	2018	2017
Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-äquivalente	1,4	0,3
Eigenkapitalinstrumente	0,0	0,0
Schuldverschreibungen	0,0	1,3
Investmentfonds	17,3	18,5
Derivate	5,6	7,1
Immobilien	3,1	3,5
Versicherungen	24,6	16,4
Sonstige	4,9	4,5
<b>Planvermögen gesamt</b>	<b>56,9</b>	<b>51,6</b>

Davon Anlageklassen mit einem notierten Marktpreis:

T.43 (in € Mio.)

	2018	2017
Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-äquivalente	1,4	0,3
Eigenkapitalinstrumente	0,0	0,0
Schuldverschreibungen	0,0	1,3
Investmentfonds	17,3	18,3
Derivate	5,6	7,1
Immobilien	3,1	3,2
Versicherungen	0,0	0,0
Sonstige	4,9	4,5
<b>Planvermögen mit einem notierten Marktpreis</b>	<b>32,3</b>	<b>34,7</b>

Eigene Finanzinstrumente oder von Konzerngesellschaften genutzte Immobilien sind im Planvermögen unverändert nicht enthalten.

Das Planvermögen dient ausschließlich der Erfüllung der definierten Leistungsverpflichtungen. In einigen Ländern bestehen für die Art und Höhe der zu wählenden Finanzmittel gesetzliche Vorgaben, in anderen Ländern (zum Beispiel Deutschland) erfolgt dies auf freiwilliger Basis. In Großbritannien wird die Vermögensverwaltung von einem Treuhänderausschuss verantwortet, der sich aus Repräsentanten von Gesellschaft und Mitarbeitern zusammensetzt. Die Anlagestrategie zielt auf langfristige Gewinne mit geringer Volatilität ab. Sie wurde in 2017 und 2018 überarbeitet und das Risikoprofil wurde reduziert.

Bei der Ermittlung von Pensionsverpflichtungen und Pensionsaufwand wurden folgende Annahmen verwendet:

T.44

	2018	2017
Diskontierungssatz	2,41%	2,30%
Zukünftige Rentensteigerungen	2,31%	2,42%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	1,70%	1,55%

Bei den angegebenen Werten handelt es sich um gewichtete Durchschnittswerte. Für den Euroraum wurde einheitlich ein Rechnungszins von 1,75% (Vorjahr: 1,75%) angesetzt.

In der folgenden Übersicht wird aufgezeigt, wie der Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen beeinflusst worden wäre bei Veränderung der maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahme.

T.45 (in € Mio.)

	2018	2017
Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche, falls		
der Abzinsungssatz 50 Basispunkte höher wäre	-6,7	-7,4
der Abzinsungssatz 50 Basispunkte niedriger wäre	4,9	6,0

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Gehalts- und Rententrends haben aufgrund der Struktur der Leistungspläne lediglich eine unwesentliche Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche.

Der gewichtete Durchschnitt der Duration der Pensionsverpflichtungen beträgt 17 Jahre.

## 16. SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

T.46 (in € Mio.)

	2017*	Währungsanpassungen, Umbuchungen	Zuführung	Verbrauch	Auflösung	2018
Rückstellungen für:						
Gewährleistungen*	2,3	0,0	1,0	-1,2	-0,2	1,9
Einkaufsrisiken	7,2	0,1	9,6	-7,1	-0,1	9,8
Andere*	61,2	-0,3	23,9	-16,8	-13,7	54,3
<b>GESAMT</b>	<b>70,6</b>	<b>-0,2</b>	<b>34,4</b>	<b>-25,1</b>	<b>-13,9</b>	<b>65,9</b>

\* Angepasste Eröffnungswerte bezogen auf Rückgaberechte von Kunden (s. Kapitel 1 Erstanwendung IFRS 15)

Für die Gewährleistungsrückstellung wird ein Erfahrungswert vom Umsatz der letzten sechs Monate herangezogen. Es wird erwartet, dass der wesentliche Teil dieser Ausgaben innerhalb der ersten sechs Monate des nächsten Geschäftsjahres fällig wird. Die Einkaufsrisiken bestehen im Wesentlichen für Materialrisiken sowie für Formen, die zur Herstellung von Schuhen erforderlich sind.

Die Rückstellungen für Gewährleistung und Einkaufsrisiken beinhaltet keine (Vorjahr: € 0,0 Mio.) langfristigen Rückstellungen.

Die anderen Rückstellungen setzen sich aus Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten in Höhe von € 25,9 Mio. (Vorjahr: € 30,0 Mio.) und Rückstellungen für Rückbauverpflichtungen sowie sonstigen Risiken in Höhe von € 28,4 Mio. (Vorjahr: € 31,2 Mio.) zusammen. In den anderen Rückstellungen sind in Höhe von € 26,3 Mio. (Vorjahr: € 34,6 Mio.) langfristige Rückstellungen enthalten.

Die kurzfristigen Rückstellungen werden voraussichtlich im folgenden Jahr zur Auszahlung führen, die langfristigen Rückstellungen frühestens nach Beendigung des Folgejahres.

## 17. VERBINDLICHKEITEN AUS UNTERNEHMENSERWERBEN

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst.

Die bestehende Kaufpreisverbindlichkeit betrifft den Unternehmenserwerb der Genesis Group International Ltd. und setzt sich wie folgt zusammen:

T.47 (in € Mio.)

	2018	2017
Innerhalb eines Jahres fällig	0,0	0,0
Fälligkeit über einem Jahr	3,3	4,8
<b>GESAMT</b>	<b>3,3</b>	<b>4,8</b>

## 18. EIGENKAPITAL

### Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital entspricht dem gezeichneten Kapital der PUMA SE. Zum Bilanzstichtag betrug das gezeichnete Kapital € 38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 auf den Inhaber lautende Stückaktien; auf jede Stückaktie entfällt ein rechnerischer Anteil von € 2,56 am gezeichneten Kapital (Grundkapital).



Entwicklung der im Umlauf befindlichen Aktien:

		2018	2017
T.48			
<b>Im Umlauf befindliche Aktien zum 01.01.</b>	<b>Stück</b>	<b>14.946.356</b>	<b>14.939.913</b>
Ausgabe eigener Aktien	Stück	5.114	6.443
<b>Im Umlauf befindliche Aktien zum 31.12.</b>	<b>Stück</b>	<b>14.951.470</b>	<b>14.946.356</b>

### Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage enthält das Aufgeld aus der Ausgabe von Aktien sowie Beträge aus der Gewährung, Umwandlung und dem Verfall von Aktienoptionen.

### Gewinnrücklagen und Bilanzgewinn

Die Gewinnrücklagen und der Bilanzgewinn enthalten das Netto-Ergebnis des Geschäftsjahres sowie die in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, soweit sie nicht ausgeschüttet wurden.

### Rücklage aus dem Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung

Der Eigenkapitalposten für Währungsumrechnung dient der Erfassung von Differenzen aus der Umrechnung der Abschlüsse von nicht in Euro bilanzierenden Tochtergesellschaften im Vergleich zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung der Tochtergesellschaften.

### Cashflow Hedges

Der Posten „Cashflow Hedges“ beinhaltet die Marktwertbewertung der derivativen Finanzinstrumente. Der Posten in Höhe von € 34,1 Mio. (Vorjahr: € -44,8 Mio.) ist mit latenten Steuern in Höhe von € -1,4 Mio. (Vorjahr: € 3,7 Mio.) verrechnet.

### Eigene Aktien / Treasury Stock

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. Im Falle des Erwerbs über die Börse darf der Erwerbspreis je Aktie den durchschnittlichen Schlusskurs für die Aktien der Gesellschaft mit gleicher Ausstattung im XETRA-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an den letzten drei Handelstagen vor der Verpflichtung zum Erwerb um nicht mehr als 10% über- oder unterschreiten.

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien im Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht.

Zum Bilanzstichtag hält die Gesellschaft insgesamt 130.994 Stück PUMA-Aktien im eigenen Bestand, was einem Anteil von 0,86% des gezeichneten Kapitals entspricht.

### Genehmigtes Kapital

Zum 31. Dezember 2018 sieht die Satzung der Gesellschaft ein genehmigtes Kapital über insgesamt € 15.000.000 vor:

Der Vorstand ist gemäß § 4.2. der Satzung ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats 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 zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017). Bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen können die neuen Aktien auch vollständig oder teilweise von einem oder mehreren durch den Vorstand bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats in den in § 4.2. der Satzung genannten Fällen das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise auszuschließen.

Vom bestehenden genehmigten Kapital hat der Vorstand der PUMA SE im aktuellen Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht.

### Bedingtes Kapital

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 12. April 2018 wurde der Vorstand bis zum 11. April 2023 ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, einmalig oder mehrmals, insgesamt oder in Teilen sowie gleichzeitig in verschiedenen Tranchen auf den Inhaber und / oder Namen lautende Options- und / oder Wandelschuldverschreibungen, Genussrechten oder Gewinnschuldverschreibungen oder eine Kombination dieser Instrumente mit oder ohne Laufzeitbegrenzung im Gesamtnennbetrag von bis zu € 1.000.000.000,00 zu begeben (Bedingtes Kapital 2018).

In diesem Zusammenhang wurde das Grundkapital um bis zu € 7.722.219,52 durch Ausgabe von bis zu 3.016.492 neuen, auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie von Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch gemacht bzw. eine Wandlungs- oder Optionspflicht erfüllt wird oder wie Andienungen erfolgen und soweit nicht andere Erfüllungsformen zur Bedienung eingesetzt werden.

Von der Ermächtigung ist bisher kein Gebrauch gemacht worden.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



## Dividende

Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der PUMA SE, der gemäß dem deutschen Handelsrecht ermittelt wird.

Der Vorstand und der Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE für das Geschäftsjahr 2018 eine Dividende in Höhe von € 3,50 je im Umlauf befindlicher Aktie oder insgesamt € 52,3 Mio. (bezogen auf die am 31. Dezember 2018 im Umlauf befindlichen Aktien) an die Aktionäre auszuschütten.

Vorgeschlagene Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA SE:

T.49

	2018	2017
Bilanzgewinn der PUMA SE zum 31.12. (in € Mio.)	144,5	268,0
Ausschüttungsfähiger Bilanzgewinn (in € Mio.)	144,5	268,0
Dividende je Aktie (in €)	3,50	12,50
Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien (in Stück)*	14.951.470	14.946.356
Dividende gesamt (in € Mio.)*	52,3	186,8
Vortrag auf neue Rechnung (in € Mio.)*	92,2	81,2

\* Vorjahreswerte angepasst auf den Stand der Hauptversammlung

## Anteile nicht beherrschender Gesellschafter

Der am Bilanzstichtag verbleibende Anteil nicht beherrschender Gesellschafter betrifft die PUMA Accessories North America, LLC mit € 1,3 Mio. (Vorjahr: € 4,9 Mio.), die Janed, LLC mit € 14,6 Mio. (Vorjahr: € 21,3 Mio.), die PUMA Kids Apparel North America, LLC mit € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.), die Janed Canada, LLC, mit € 3,0 Mio. (Vorjahr: € 2,4 Mio.), PUMA North America Accessories Canada, LLC mit € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.) und die PUMA Kids Apparel Canada, LLC, mit € -0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.) siehe auch Abschnitt 30.

## Kapitalmanagement

Die Zielsetzung des Konzerns liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren und des Marktes zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

Das Kapitalmanagement bezieht sich auf das Konzern-Eigenkapital von PUMA. Dies ist in der Konzernbilanz sowie der Überleitungsrechnung zu den „Veränderungen im Eigenkapital“ dargestellt.

## 19. MANAGEMENT-INCENTIVE-PROGRAMME

Um das Management mit einer langfristigen Anreizwirkung an das Unternehmen zu binden, werden bei PUMA virtuellen Aktien mit Barausgleich und andere globale Long-Term-Incentive-Programme eingesetzt.

Die laufenden Programme werden nachfolgend erläutert:

### Erläuterung „virtuelle Aktien“ sog. „Monetary Units“

Im Geschäftsjahr 2013 wurde begonnen „Monetary Units“ im Rahmen eines Management-Incentive-Programms auf jährlicher Basis zu gewähren. „Monetary Units“ basieren in diesem Zusammenhang auf der PUMA- und Kering-Aktienentwicklung. Jede dieser „Monetary Units“ berechtigt am Ende der Laufzeit zu einer Barauszahlung. Diese ist einerseits abhängig von dem festgestellten Jahresendkurs der PUMA-Aktie (Komponente 1), welcher zu 70% gewichtet wird und andererseits von dem festgestellten Jahresendkurs der Kering-Aktie (Komponente 2), der mit 30% in die Gewichtung einfließt. Die Komponente 1 vergleicht den Erfolg mit den durchschnittlichen virtuellen Wertsteigerungsrechten der letzten 30 Tage des Vorjahres. Die Komponente 2 dagegen misst den Erfolg in einem Vergleich der Entwicklung der Kering-Aktie zu der durchschnittlichen Entwicklung eines Referenzportfolios des Luxus und Sportsektors des gleichen Zeitraums. Diese „Monetary Units“ unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren. Danach besteht ein Ausübungszeitraum von zwei Jahren (jeweils der Zeitraum April und Oktober), der von den Teilnehmern frei zur Ausübung genutzt werden kann. Grundbedingung für die Ausübung nach der Sperrfrist ist, dass ein aktives Beschäftigungsverhältnis bis Ende der Sperrfrist mit PUMA besteht.

Die Komponente 2 wurde im Jahr 2018 aufgrund des Kering-Spin-Off's in die Komponente 1 überführt. Dies betrifft die Programme mit den Ausgabepunkten 2016 und 2017, da diese sich noch in der Sperrfrist befinden. Die Umwandlung erfolgte zum 1.1.2018 mit einem Komponente 2 Wert von 581 EUR / Monetary Unit und einem Komponente 1 Wert von 371 EUR / Monetary Unit. Es wurden die Monetary Units der Komponente 2 mit dem Wert 581 EUR / Monetary Unit in EUR bewertet und anschließend durch den Wert der Komponente 1 zum gleichen Zeitpunkt (371 EUR / Monetary Unit) in umgewandelte Monetary Units Komponente 1 übertragen. Nach dieser Umwandlung unterliegen die umgewandelten Programme und nachfolgenden Programme nur noch den Bestimmungen der Komponente 1.



Im Geschäftsjahr 2018 wurde auf Basis der arbeitsvertraglichen Zusagen gegenüber den geschäftsführenden Direktoren hierfür ein Aufwand von € 5,8 Mio. gebildet.

<b>T.50 VIRTUELLE AKTIEN (MONETARY UNITS)</b>							
<b>Ausgabedatum</b>	1.1.2013	1.1.2014	1.1.2015	1.1.2016	1.1.2017	1.1.2018	
Laufzeit	5	5	5	5	5	5	Jahre
Sperrfrist	3	3	3	3	3	3	Jahre
Basiskurs Komponente 1	224,00	232,00	174,00	200,00	240,00	371,00	EUR / Aktie
Basiskurs Komponente 2	152,00	144,00	167,00	166,00	249,00	N / A	EUR / Aktie
Referenzwert Komponente 1 zum Geschäftsjahresende	N / A	N / A	N / A	444,00	296,00	148,00	EUR / Aktie
Referenzwert Komponente 2 zum Geschäftsjahresende	N / A	N / A	N / A	N / A	N / A	N / A	EUR / Aktie
Referenzwert Komponente 2 zum Umwandlungszeitpunkt	N / A	N / A	N / A	581,00	581,00	N / A	EUR / Aktie
Referenzwert Komponente 1 zum Umwandlungszeitpunkt	N / A	N / A	N / A	371,00	371,00	N / A	EUR / Aktie
Teilnehmer im Jahr der Ausgabe	4	3	3	3	3	3	Personen
Teilnehmer zum Geschäftsjahresende	2	3	3	3	3	3	Personen
Anzahl „Monetary Units“ Komponente 1 zum 01.01.2018	0	5.250	7.965	6.300	6.519	11.744	Stück
Anzahl „Monetary Units“ Komponente 1 ausgeübt im GJ	0	-5.250	-7.965	0	0	0	Stück
Endbestand „Monetary Units“ Komponente 1 zum 31.12.2018	0	0	0	6.300	6.519	11.744	Stück
Anzahl „Monetary Units“ Komponente 2 zum 01.01.2018	577	3.208	3.692	3.393	2.693	N / A	Stück
Umwandlung der „Monetary Units“ Komponente 2 in Komponente 1 in 2018	N / A	N / A	N / A	5.093	4.217	N / A	Stück
Anzahl umgewandelte „Monetary Units“ Komponente 1 ausgeübt im GJ	N / A	N / A	N / A	0	0	N / A	Stück
Endbestand umgewandelte „Monetary Units“ Komponente 1 zum 31.12.2018	N / A	N / A	N / A	5.093	4.217	N / A	Stück
Anzahl „Monetary Units“ Komponente 2 ausgeübt im GJ	-577	-3.208	-3.692	N / A	N / A	N / A	Stück
Endbestand „Monetary Units“ Komponente 2 zum 31.12.2018	0	0	0	N / A	N / A	N / A	Stück
Total „Monetary Units“	0	0	0	11.393	10.736	11.744	Stück

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Diese Verpflichtung aus aktienbasierten Vergütungstransaktionen mit Barausgleich wird als Personalrückstellungen angesetzt und an jedem Abschlussstichtag zum beizulegenden Zeitwert neu bewertet. Die Aufwendungen werden ebenfalls über den Erdienungszeitraum erfasst. Auf Basis des Marktkurses zum Bilanzstichtag beträgt die Rückstellung für dieses Programm am Geschäftsjahresende € 10,0 Mio. (Vorjahr: € 12,2 Mio.).

**Erläuterung Programm „Game Changer 2018“**

Darüber hinaus wurde 2015 ein weiteres globales Long Term Incentive Programm namens „Game Changer 2018“ aufgesetzt. Die Teilnehmer an diesem Programm bestehen im Wesentlichen aus Top-Führungskräften, die an die geschäftsführenden Direktoren berichten, sowie vereinzelt Schlüsselfunktionen in der PUMA Gruppe. Das Ziel dieses Programmes ist, diese Mitarbeitergruppe langfristig an das Unternehmen zu binden und an dem mittelfristigen Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen.

Die Laufzeit des Programmes beträgt 3 Jahre und orientiert sich an den mittelfristigen Zielen der PUMA Gruppe in Bezug auf EBIT (70%), Cashflow (15%) und Gross Profit Margin (15%). Dazu wird jedes Jahr bei Erfüllung der jeweiligen währungskursbereinigten Ziele eine entsprechende Rückstellung gebildet. Das somit angesparte Guthaben wurde dem Teilnehmerkreis im März 2018 ausbezahlt. An die Auszahlung war die Bedingung geknüpft, dass der individuelle Teilnehmer zum 31.12.2017 in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis mit einem Unternehmen der PUMA Gruppe stand. Im Berichtsjahr sind daher für dieses Programm keine weiteren Aufwendungen mehr angefallen.

**Erläuterung Programm „Game Changer 2019“**

Im Jahr 2016 wurde das globale Programm „Game Changer 2019“ aufgelegt, welches den gleichen Parametern unterliegt wie das Programm „Game Changer 2018“ (Beschäftigungsverhältnis bis 31.12.2018 und Auszahlung März 2019). Im Berichtsjahr wurden für dieses Programm zusätzlich € 0,8 Mio. zurückgestellt.

**Erläuterung Programm „Game Changer 2020“**

Im Jahr 2017 wurde das globale Programm „Game Changer 2019“ aufgelegt, welches den gleichen Parametern unterliegt wie das Programm „Game Changer 2018“ (Beschäftigungsverhältnis bis 31.12.2019 und Auszahlung März 2020). Im Berichtsjahr wurden für dieses Programm zusätzlich € 1,2 Mio. zurückgestellt.

**Erläuterung Programm „Momentum 2020“**

Darüber hinaus wurde 2017 ein globales Programm mit Namen „Momentum“ aufgelegt, welches den gleichen Parametern (Beschäftigungsverhältnis bis 31.12.2019 und Auszahlung März 2020) wie die Game Changer Programme unterliegt. Der Unterschied zu den Game Changer Programmen besteht in dem unterschiedlichen Teilnehmerkreis. Während der Teilnehmerkreis der Game Changer Programme aus Top-Führungskräften besteht, sind im Programm „Momentum“ Mitarbeiter, die nicht diesem Kreis zuzuordnen sind, enthalten. Im Berichtsjahr wurden für dieses Programm zusätzlich € 0,8 Mio. zurückgestellt.

**Erläuterung Programm „Game Changer 2.0 - 2021“**

In 2018 wurde das Long Term Incentive Programm „Game Changer 2.0“ eingeführt. Die Teilnehmer an diesem Programm bestehen im Wesentlichen aus Top-Führungskräften, die an den Vorstand berichten, sowie vereinzelt Schlüsselfunktionen in der PUMA Gruppe. Das Ziel dieses Programmes ist, diese Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und an dem mittelfristigen Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen.

Das LTIP „Game Changer 2.0“ besteht aus zwei Planteilen, einem Performance Cash Plan und einem Performance Share Plan, deren Anteil jeweils 50% beträgt. Der Performance Cash Plan honoriert die wirtschaftliche Leistung von PUMA, der Performance Share Plan hingegen die Performance am Kapitalmarkt.

Die Performance-Periode des Performance Cash Plans beträgt drei Jahre und orientiert sich an den mittelfristigen Zielen der PUMA Gruppe in Bezug auf EBIT (70%), Cashflow (15%) und Nettoumsatz (15%). Die Auszahlung erfolgt in bar und ist auf maximal 200% des gewährten anteiligen Zielbetrags begrenzt (Cap).

Der Performance Share Plan verwendet virtuelle Aktien zur Anreizsteuerung. Die Laufzeit beträgt bis zu fünf Jahre, aufgeteilt in eine dreijährige Performance-Periode und eine darauffolgende, zweijährige Ausübungsperiode, in der die virtuellen Aktien in bar zur Auszahlung kommen. Der Aktienkurs zum Ausübungszeitpunkt bestimmt den Wert einer virtuellen Aktie. Die Auszahlung ist auf maximal 200% des gewährten anteiligen Zielbetrags begrenzt (Cap).

An das Programm ist die Bedingung geknüpft, dass der individuelle Teilnehmer zum 31.12.2020 in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis mit einem Unternehmen der PUMA Gruppe steht.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Im Berichtsjahr wurden für dieses Programm insgesamt € 1,3 Mio. zurückgestellt.

#### T.51 GAME CHANGER 2.0 (PERFORMANCE SHARE PLAN)

Programmzusatz	2021	
Ausgabedatum	01.01.2018	
Laufzeit	5	Jahre
Sperrfrist	3	Jahre
Basiskurs bei Programmstart	371,00	EUR / Aktie
Referenzwert zum Geschäftsjahresende	444,00	EUR / Aktie
Teilnehmer im Jahr der Ausgabe	48	Personen
Teilnehmer zum Geschäftsjahresende	48	Personen
Anzahl „virtuelle Aktien“ zum 01.01.2018	4.666	Stück
Anzahl „virtuelle Aktien“ ausgeübt im GJ	0	Stück
Endbestand „virtuelle Aktien“ zum 31.12.2018	4.666	Stück

## 20. UMSATZERLÖSE

Die Umsatzerlöse des Konzerns untergliedern sich nach Produktsegmenten und Distributionskanälen wie folgt:

#### T.52 AUFGLIEDERUNG NACH DISTRIBUTIONSKANÄLEN (in € Mio.)

	2018	2017
Großhandelsgeschäft (Wholesale)	3.520,8	3.175
Eigene Einzelhandelsaktivitäten (Retail)	1.127,5	961
<b>GESAMT</b>	<b>4.648,3</b>	<b>4.135,9</b>

#### T.53 AUFGLIEDERUNG NACH PRODUKTSEGMENTEN (in € Mio.)

	2018	2017
Schuhe	2.184,7	1.974,5
Textilien	1.687,5	1.441,4
Accessoires	776,1	719,9
<b>GESAMT</b>	<b>4.648,3</b>	<b>4.135,9</b>

## 21. SONSTIGE OPERATIVE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen enthalten entsprechend den Funktionen neben den Personal-, Werbe- und Vertriebsaufwendungen auch Miet- und Leasingaufwendungen, Reisekosten sowie Rechts- und Beratungsaufwendungen und andere allgemeine Aufwendungen. Betriebstypische Erträge, die im Zusammenhang mit den operativen Aufwendungen stehen, wurden dabei verrechnet. In den Miet- und Leasingaufwendungen für die eigenen Einzelhandelsgeschäfte sind umsatzabhängige Mietbestandteile enthalten.



Nach Funktionsbereichen gliedern sich die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen wie folgt:

T.54 (in € Mio.)

	2018	2017
Vertriebsaufwendungen	1.523,6	1.320,4
Produktmanagement / Merchandising	43,8	45,1
Forschung und Entwicklung	54,0	53,4
Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	328,1	307,0
<b>Sonstige operative Aufwendungen</b>	<b>1.949,5</b>	<b>1.725,9</b>
<b>Sonstige operative Erträge</b>	<b>21,1</b>	<b>0,3</b>
<b>Gesamt</b>	<b>1.928,4</b>	<b>1.725,6</b>
Davon planmäßige Abschreibungen	81,5	70,3
Davon Wertminderungsaufwendungen	0,6	0,0

Innerhalb der Vertriebsaufwendungen stellen die Marketing- / Retailaufwendungen den wesentlichen Teil der operativen Aufwendungen dar. Enthalten sind neben Werbe- und Promotionsaufwendungen auch Aufwendungen im Zusammenhang mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Die übrigen Vertriebsaufwendungen beinhalten Aufwendungen für Logistik und sonstige variable Vertriebsaufwendungen.

Im Konzernabschluss der PUMASE sind für den Abschlussprüfer des Konzernabschlusses Honorare in Höhe von € 0,9 Mio. (Vorjahr: € 0,9 Mio.) als betrieblicher Aufwand erfasst. Die Honorare gliedern sich auf in Kosten für Abschlussprüfungsleistungen in Höhe von € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,7 Mio.), andere Bestätigungsleistungen in Höhe von € 0,1 Mio. (Vorjahr € 0,2 Mio.) insbesondere für EMIR-Prüfungen und die prüferische Durchsicht des zusammengefassten nichtfinanziellen Berichtes sowie auf Steuerberatungsleistungen kleiner € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.).

Die sonstigen operativen Erträge beinhalten im Wesentlichen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen in Höhe € 12,1 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.) sowie übrige Erträge in Höhe von € 9,0 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.).

Insgesamt sind in den sonstigen operativen Aufwendungen Personalkosten enthalten, die sich wie folgt zusammensetzen:

T.55 (in € Mio.)

	2018	2017
Löhne und Gehälter	437,0	428,3
Soziale Abgaben	56,8	57,3
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Barausgleich	5,8	8,4
Aufwendungen für Altersversorgung und andere Personalaufwendungen	54,1	55,1
<b>GESAMT</b>	<b>553,8</b>	<b>549,1</b>

Zusätzlich sind in den Umsatzkosten Personalaufwendungen in Höhe von € 8,2 Mio. (Vorjahr: € 12,8 Mio.) enthalten.

Im Jahresdurchschnitt waren folgende Mitarbeiter beschäftigt:

T.56 MITARBEITER

	2018	2017
Marketing / Retail / Vertrieb	8.851	7.986
Forschung & Entwicklung / Produktmanagement	909	891
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	2.432	2.511
<b>Gesamt im Jahresdurchschnitt</b>	<b>12.192</b>	<b>11.389</b>

Zum Jahresende waren insgesamt 12.894 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 11.787) beschäftigt.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



## 22. FINANZERGEBNIS

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

T.57 (in € Mio.)

	2018	2017
<b>Ergebnis aus assoziierten Unternehmen</b>	<b>-1,5</b>	<b>1,6</b>
Zinserträge	4,0	4,1
Sonstige	7,6	6,3
<b>Finanzerträge</b>	<b>11,6</b>	<b>10,3</b>
Zinsaufwand	-15,1	-14,3
Aufzinsung der Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	0,0	0,0
Bewertung von Pensionsplänen	-0,6	-0,6
Aufwand aus Währungsumrechnungsdifferenzen, netto	-14,4	-6,9
Sonstige	-3,9	-3,6
<b>Finanzaufwendungen</b>	<b>-34,1</b>	<b>-25,3</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-24,0</b>	<b>-13,4</b>

Das Ergebnis aus assoziierten Unternehmen ergibt sich aus dem laufenden Ergebnis der Beteiligung an der Wilderness Holdings Ltd. bis zur Beendigung der at-Equity Bewertung (siehe auch Abschnitt 11).

Die Finanzerträge beinhalten Zinserträge über € 4,0 Mio. (Vorjahr: € 4,1 Mio.) und Zinskomponenten (SWAP Points) über € 7,3 Mio. (Vorjahr: € 6,0 Mio.) aus Finanzinstrumenten im Zusammenhang mit Währungsderivaten, sowie Dividenerträge über € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.) aus der Beteiligung an Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (BVB).

Die Finanzaufwendungen beinhalten Zinsaufwendungen aus Finanzverbindlichkeiten über € 15,1 Mio. (Vorjahr: € 14,3 Mio.) sowie Zinskomponenten (SWAP Points) über € 3,9 Mio. (Vorjahr: € 3,6 Mio.) aus Finanzinstrumenten im Zusammenhang mit Währungsderivaten.

Darüber hinaus sind Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen über € 14,4 Mio. (Vorjahr: € 6,9 Mio.) enthalten, welche dem Finanzierungsbereich zuzuordnen sind.

## 23. ERTRAGSTEUERN

T.58 (in € Mio.)

	2018	2017
<b>Laufende Ertragsteuern</b>		
Deutschland	16,8	9,3
Andere Länder	69,7	61,5
<b>Summe laufende Ertragsteuern</b>	<b>86,5</b>	<b>70,7</b>
<b>Latente Steuern</b>	<b>-2,9</b>	<b>-7,5</b>
<b>GESAMT</b>	<b>83,6</b>	<b>63,3</b>

Grundsätzlich unterliegen die PUMA SE und ihre deutschen Tochtergesellschaften der Körperschaftsteuer zuzüglich Solidaritätszuschlag und der Gewerbesteuer. Daraus ergibt sich im Geschäftsjahr ein gewichteter Mischsteuersatz von unverändert 27,22%.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Überleitung vom theoretischen Steueraufwand auf den effektiven Steueraufwand:

T.59 (in € Mio.)

	2018	2017
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>313,4</b>	<b>231,2</b>
Theoretischer Steueraufwand		
Steuersatz der SE = 27,22% (Vorjahr: 27,22%)	85,3	62,9
Besteuerungsunterschied Ausland	-7,1	-7,1
Andere Steuereffekte:		
Ertragsteuern für Vorjahre	0,5	4,1
Verluste und temporäre Differenzen, für die keine Steuer- ansprüche bilanziert wurden	16,5	4,0
Steuersatzänderungen	0,6	8,7
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen bzw. nicht steuerpflichtige Erträge und sonstige Effekte	-12,3	-9,3
<b>Effektiver Steueraufwand</b>	<b>83,6</b>	<b>63,3</b>
Effektiver Steuersatz	26,7%	27,4%

Der Steuereffekt resultierend aus Posten, die direkt dem Eigenkapital belastet oder zugeschrieben werden, ist der Gesamtergebnisrechnung zu entnehmen.

Die sonstigen Effekte beinhalten mit € 7,5 Mio. (Vorjahr: € 9,7 Mio.) Quellensteueraufwendungen.

## 24. GEWINN JE AKTIE

Der Gewinn je Aktie wird in Übereinstimmung mit IAS 33 ermittelt, indem der auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallende Konzernjahresüberschuss (Konzernergebnis) durch die durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien dividiert wird.

Die Berechnung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

T.60

	2018	2017
Konzernergebnis € Mio.	187,4	135,8
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien in Stück	14.947.323	14.943.161
Verwässerte Zahl der Aktien in Stück	14.947.323	14.943.161
Gewinn je Aktie €	12,54	9,09
Gewinn je Aktie, verwässert €	12,54	9,09

## 25. MANAGEMENT DES WÄHRUNGRISIKOS

Im Geschäftsjahr 2018 hat PUMA zur Sicherung des in Euro umgerechneten zahlbaren Betrags für in US-Dollar denominatede Einkäufe Devisenderivate „Termin-Kauf USD“ als Cashflow-Hedges designiert.

Die Nominalbeträge der offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow-Hedges beziehen, betreffen Devisentermingeschäfte über insgesamt € 2.401,8 Mio. (Vorjahr: € 2.287,4 Mio.). Für diese zugrundeliegenden Grundgeschäfte werden die Zahlungsströme in 2019 und 2020 erwartet. Im Übrigen verweisen wir auf die Ausführungen unter Abschnitt 13.



Die Marktwerte der offenen Kurssicherungsgeschäfte setzen sich am Bilanzstichtag wie folgt zusammen:

T.61 (in € Mio.)

	2018	2017
Devisentermingeschäfte, aktiv (siehe Abschnitt 6 und 12)	75,7	25,1
Devisentermingeschäfte, passiv (siehe Abschnitt 13 und 14)	-22,8	-75,2
Netto	52,9	-50,1

Die Entwicklung der effektiven Cashflow-Hedges wird in der Eigenkapitalveränderungsrechnung sowie der Gesamtergebnisrechnung dargestellt.

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 denominiert 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 wechsellkursbedingter 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 USD gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2018 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 126,2 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2017: € 120,4 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

Eine weitere Erläuterung zu Währungsrisiken und den übrigen Risiko- und Chancenkategorien erfolgt im zusammengefassten Lagebericht in dem Kapitel Risiko- und Chancenmanagement sowie in den Abschnitten 2 und 13 im Konzernanhang.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen

## 26. SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Die Segmentberichterstattung erfolgt gemäß unserer internen Berichtsstruktur nach geografischen Regionen. Die geografische Region bildet das Geschäftssegment. Die Umsatzerlöse und das operative Ergebnis (EBIT) sowie die übrigen Segmentinformationen werden nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft den entsprechenden geographischen Regionen zugewiesen.

Die interne Managementberichterstattung enthält folgende Berichtssegmente: Europa, EEMEA (Osteuropa, Naher Osten und Afrika), Nordamerika, Lateinamerika, Großraum China, Übriges Asien / Pazifik (ohne Großraum China) und Dobotex. Diese werden entsprechend der Kriterien des IFRS 8 als berichtspflichtige Geschäftssegmente ausgewiesen.

Die Überleitungsrechnung enthält die Angabe zu den Vermögenswerten, Schulden, Aufwendungen und Erträgen in Zusammenhang mit zentralisierten Funktionen, welche die Definition von IFRS 8 bezüglich Geschäftssegmenten nicht erfüllen. Die zentralen Aufwendungen und Erträge beinhalten insbesondere die weltweite Beschaffung, das zentrale Treasury, das zentrale Marketing und andere globale Funktionen der Unternehmenszentrale.

Der Hauptentscheidungsträger des Unternehmens ist definiert als der gesamte Vorstand der PUMA SE.

Zwischen den Geschäftssegmenten fallen, mit Ausnahme von Warenverkäufen der Dobotex in Höhe von € 26,9 Mio. (Vorjahr: € 22,4 Mio.), keine wesentlichen internen Umsätze an, daher werden sie in der Darstellung nicht berücksichtigt.

Das operative Ergebnis (EBIT) der Geschäftssegmente ist definiert als Rohertrag abzüglich der zurechenbaren sonstigen operativen Aufwendungen zuzüglich der Lizenz- und Provisionserträge und der sonstigen operativen Erträge, jedoch ohne Berücksichtigung der Kosten der Zentralbereiche und der zentralen Aufwendungen für Marketing.

Die externen Umsatzerlöse, das operative Ergebnis (EBIT), die Vorräte und die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der Geschäftssegmente werden regelmäßig an den Hauptentscheidungsträger berichtet. Investitionen, Abschreibungen und langfristige Vermögenswerte werden auf Ebene der Geschäftssegmente nicht an den Hauptentscheidungsträger berichtet. Die Zuordnung der Immateriellen Vermögenswerte auf die Geschäftssegmente erfolgt wie unter Abschnitt 10 dargestellt. Die Segmentschulden, das Finanzergebnis und die Ertragsteuern werden den Geschäftssegmenten nicht zugeordnet und deshalb auf Ebene der Geschäftssegmente nicht an den Hauptentscheidungsträger gemeldet.

Die langfristigen Vermögenswerte, Investitionen und Abschreibungen umfassen die Zugänge bzw. die Abschreibungen des abgelaufenen Geschäftsjahres in Sachanlagen und Immateriellen Vermögenswerten. Darüber hinaus wurden Gesamtwertminderungsaufwendungen in Höhe von € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.) berücksichtigt. Diese betreffen das Segment Europa mit € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.).

Da PUMA nur in einem Geschäftsfeld, der Sportartikelindustrie, tätig ist, erfolgt zusätzlich die Aufgliederung nach Produkten gemäß der internen Berichtsstruktur nach den Produktsegmenten Schuhe, Textilien und Accessoires.

Weitere Änderungen in der Segmentberichterstattung im Berichtsjahr ergaben sich dahingehend, dass das bisherige Geschäftssegment CPG (Cobra PUMA Golf), welches bisher dem Zentralbereich zugeordnet war, im Berichtsjahr nicht mehr besteht. Die Geschäftsaktivitäten CPG werden nunmehr den einzelnen Regionen zugeordnet. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst.



Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



T.62 REGIONEN (in € Mio.)

	EXTERNE UMSATZERLÖSE		EBIT		INVESTITIONEN	
	1-12 / 2018	1-12 / 2017	1-12 / 2018	1-12 / 2017	1-12 / 2018	1-12 / 2017
Europa	1.171,2	1.080,0	164,1	172,5	15,0	20,8
EEMEA	523,2	481,7	81,5	69,3	12,2	15,0
Nordamerika	1.163,1	1.052,7	180,0	143,2	13,9	8,0
Lateinamerika	431,7	425,9	61,1	45,4	11,1	8,2
Großraum China	534,0	367,3	153,4	95,5	21,7	18,5
Asien / Pazifik (ohne Großraum China)	553,0	480,3	83,5	72,3	9,2	8,9
Dobotex	272,0	248,1	91,4	80,5	3,4	0,3
<b>GESCHÄFTSSEGMENTE INSGESAMT</b>	<b>4.648,3</b>	<b>4.135,9</b>	<b>814,9</b>	<b>678,7</b>	<b>86,5</b>	<b>79,7</b>

	ABSCHREIBUNGEN		VORRÄTE		FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN (3.)	
	1-12 / 2018	1-12 / 2017	1-12 / 2018	1-12 / 2017	1-12 / 2018	1-12 / 2017
Europa	7,6	7,4	262,5	250,4	131,3	108,7
EEMEA	7,7	7,0	130,7	102,8	67,9	78,4
Nordamerika	11,6	12,0	258,9	199,1	109,0	83,5
Lateinamerika	6,9	6,4	93,5	86,2	96,2	102,0
Großraum China	15,4	9,7	87,0	63,0	36,0	25,5
Asien / Pazifik (ohne Großraum China)	7,3	7,4	98,4	79,7	71,0	62,2
Dobotex	2,8	2,8	48,3	42,1	37,8	32,1
<b>GESCHÄFTSSEGMENTE INSGESAMT</b>	<b>59,4</b>	<b>52,8</b>	<b>979,3</b>	<b>823,3</b>	<b>549,2</b>	<b>492,5</b>

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Fortsetzung T.62 **REGIONEN** (in € Mio.)

	<b>LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE</b>	
	<b>1-12 / 2018</b>	1-12 / 2017
Europa	44,7	41,1
EEMEA	29,5	27,8
Nordamerika	187,9	179,3
Lateinamerika	47,4	46,9
Großraum China	32,1	25,9
Asien / Pazifik (ohne Großraum China)	73,0	68,0
Dobotex	143,9	141,1
<b>GESCHÄFTSSEGMENTE INSGESAM</b>	<b>558,5</b>	<b>530,1</b>

T.63 **PRODUKT** (in € Mio.)

	<b>EXTERNE UMSATZERLÖSE</b>		<b>ROHERTRAGSMARGE</b>	
	<b>1-12 / 2018</b>	1-12 / 2017	<b>1-12 / 2018</b>	1-12 / 2017
Schuhe	2.184,7	1.974,5	45,8%	45,5%
Textilien	1.687,5	1.441,4	50,9%	49,0%
Accessoires	776,1	719,9	50,3%	48,5%
<b>GESAMT</b>	<b>4.648,3</b>	<b>4.135,9</b>	<b>48,4%</b>	<b>47,3%</b>

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



T.64 ÜBERLEITUNGSRECHNUNGEN (in € Mio.)

	EBIT	
	1-12 / 2018	1-12 / 2017
<b>Geschäftssegmente insgesamt</b>	<b>814,9</b>	<b>678,7</b>
Zentralbereiche	-199,4	-205,8
Zentrale Aufwendungen Marketing	-278,2	-228,3
Konsolidierung	0,0	0,0
<b>EBIT</b>	<b>337,4</b>	<b>244,6</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-24,0</b>	<b>-13,4</b>
<b>EBT</b>	<b>313,4</b>	<b>231,2</b>

	INVESTITIONEN		ABSCHREIBUNGEN	
	1-12 / 2018	1-12 / 2017	1-12 / 2018	1-12 / 2017
<b>Geschäftssegmente insgesamt</b>	<b>86,5</b>	<b>79,7</b>	<b>59,4</b>	<b>52,8</b>
Zentralbereiche	51,8	43,3	22,8	17,6
Konsolidierung	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>GESAMT</b>	<b>138,2</b>	<b>122,9</b>	<b>82,1</b>	<b>70,3</b>

	VORRÄTE		FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN (3.)		LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE	
	1-12 / 2018	1-12 / 2017	1-12 / 2018	1-12 / 2017	1-12 / 2018	1-12 / 2017
<b>Geschäftssegmente insgesamt</b>	<b>979,3</b>	<b>823,3</b>	<b>549,2</b>	<b>492,5</b>	<b>558,5</b>	<b>530,1</b>
Den Geschäftssegmenten nicht zugeordnet	-64,2	-44,8	4,5	11,3	173,6	142,8
<b>GESAMT</b>	<b>915,1</b>	<b>778,5</b>	<b>553,7</b>	<b>503,7</b>	<b>732,1</b>	<b>673,0</b>

**27. ANGABEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG**

Die Kapitalflussrechnung ist gemäß IAS 7 erstellt und nach den Zahlungsströmen aus der Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit gegliedert. Der Mittelabfluss / -zufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit ist nach der indirekten Methode ermittelt. Innerhalb der Zahlungsströme aus der laufenden Geschäftstätigkeit wird der Brutto Cashflow, abgeleitet aus dem Ergebnis vor Ertragsteuern und bereinigt um zahlungsunwirksame Aufwands- und Ertragsposten, definiert. Als Free Cashflow wird der Mittelabfluss / -zufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit, vermindert um Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen, bezeichnet.

Die Zinszahlungen wurden im Berichtsjahr aufgrund ihres Finanzierungscharakters und um relevantere Informationen zu vermitteln aus dem Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit in den Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit umgegliedert. Die Vorjahresbeträge wurden entsprechend angepasst.

Der in der Kapitalflussrechnung betrachtete Finanzmittelfonds umfasst alle in der Bilanz unter dem Posten „Flüssige Mittel“ ausgewiesenen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, d.h. Kassenbestand, Schecks sowie kurzfristige Guthaben bei Kreditinstituten.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Die folgende Tabelle stellt die zahlungswirksamen und zahlungsunwirksamen Veränderungen finanzieller Schulden nach IAS 7.44 A dar:

**T.65 ÜBERLEITUNG DER FINANZVERBINDLICHKEITEN AUF DEN MITTELABFLUSS / -ZUFLUSS AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT 2018**

	Anhang	Stand 01.01.2018 (in Mio €)	Zahlungsunwirksame Veränderungen		Zahlungs- wirksame Veränderungen	Stand 31.12.2018 (in Mio €)
			Währungs- veränderungen	Sonstige		
Finanzverbindlichkeiten						
Leasingverbindlichkeiten	13	0,4	0,2	9,4	-1,8	8,3
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	13	29,0	8,1	0,0	-16,6	20,5
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	13	27,9	-2,6	0,0	145,2	170,4
<b>GESAMT</b>		57,3	5,7	9,4	126,9	199,2

**T.66 ÜBERLEITUNG DER FINANZVERBINDLICHKEITEN AUF DEN MITTELABFLUSS / -ZUFLUSS AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT 2017**

	Anhang	Stand 01.01.2017 (in Mio €)	Zahlungsunwirksame Veränderungen		Zahlungs- wirksame Veränderungen	Stand 31.12.2017 (in Mio €)
			Währungs- veränderungen	Sonstige		
Finanzverbindlichkeiten						
Leasingverbindlichkeiten	13	0,7	0,0	0,0	-0,2	0,4
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	13	44,3	-3,2	0,0	-12,1	29,0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	13	14,8	-2,3	0,0	15,4	27,9
<b>GESAMT</b>		59,7	-5,6	0,0	3,1	57,3

Die Leasingverbindlichkeiten mit € 8,3 Mio. gliedern sich in Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten (€ 0,8 Mio.), enthalten in Sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten, und Langfristige Leasingverbindlichkeiten (€ 7,5 Mio.), die Bestandteil der Sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten sind. Die Langfristigen Finanzverbindlichkeiten mit € 170,4 Mio. sind Teil der Sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche  
Informationen



## 28. HAFTUNGSVERHÄLTNISSE UND EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

### Haftungsverhältnisse

Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Haftungsverhältnisse vor.

### Eventualverbindlichkeiten

Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Eventualverbindlichkeiten vor.

## 29. SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

### Verpflichtungen aus Operating-Lease

Der Konzern mietet, pachtet und least Büros, Lagerräume, Einrichtungen, Fuhrpark sowie Verkaufsräume für das eigene Einzelhandelsgeschäft. Mietverträge für das Einzelhandelsgeschäft werden mit einer Laufzeit zwischen fünf und fünfzehn Jahren abgeschlossen. Die übrigen Miet- und Pachtverträge haben in der Regel Restlaufzeiten zwischen ein und fünf Jahren. Einige Verträge beinhalten Verlängerungsoptionen sowie Preisanpassungsklauseln.

Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen beliefen sich in 2018 auf € 174,1 Mio. (Vorjahr: € 163,2 Mio.), davon waren € 27,7 Mio. (Vorjahr: € 19,9 Mio.) umsatzabhängig.

Zum Bilanzstichtag ergeben sich folgende Verpflichtungen aus zukünftigen Mindestmietzahlungen für Operate-Leasing-Verträge:

T.67 (in € Mio.)

	2018	2017
Aus Miet- und Leasingverträgen:		
2019 (2018)	142,8	128,1
2020–2023 (2019–2022)	355,7	286,6
ab 2024 (ab 2023)	376,7	86,8
<b>GESAMT</b>	<b>875,2</b>	<b>501,4</b>

Der Anstieg steht im Zusammenhang mit dem Ausbau des Retail-Geschäfts und der Distributions-Zentren.

### Weitere sonstige finanzielle Verpflichtungen

Die Gesellschaft hat weiterhin sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen, aus denen sich zum Bilanzstichtag folgende finanzielle Verpflichtungen ergeben:

T.68 (in € Mio.)

	2018	2017
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:		
2019 (2018)	227,4	181,8
2020–2023 (2019–2022)	867,8	542,6
ab 2024 (ab 2023)	5,0	367,6
<b>GESAMT</b>	<b>1.100,2</b>	<b>1.092,0</b>

Die Promotions- und Werbeverträge sehen branchenüblich bei Erreichen vordefinierter Ziele (z.B. Medaillen, Meisterschaften) zusätzliche Zahlungen vor. Diese sind zwar vertraglich vereinbart, lassen sich aber naturgemäß zeitlich und betragsmäßig nicht exakt vorhersehen.

Darüber hinaus bestehen weitere sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von € 238,8 Mio., welche mit € 143,3 Mio. die Jahre ab 2020 betreffen. Diese beinhalten neben Dienstleistungsverträgen in Höhe von € 124,3 Mio. auch sonstige Verpflichtungen in Höhe von € 114,5 Mio.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



### 30. ANGABEN ZU NICHT BEHERRSCHENDEN ANTEILEN

Die zusammengefassten Finanzinformationen über Tochterunternehmen des Konzerns, bei denen nicht beherrschende Anteile bestehen, sind nachstehend aufgeführt. Diese Finanzinformationen betreffen die Gesellschaften mit nicht beherrschenden Anteilen insgesamt, an denen jeweils der identische nicht beherrschende Gesellschafter beteiligt ist. Die Finanzinformationen der Janed LLC inklusive deren Tochtergesellschaft Janed Canada LLC sind zusätzlich als davon-Vermerk angegeben. Die Angaben stellen jeweils die Beträge vor Intercompany-Eliminierungen dar.

T.69 ANGABEN ZU NICHT BEHERRSCHENDEN ANTEILEN (in € Mio.)

	31.12.2018		31.12.2017	
	insgesamt	davon Janed	insgesamt	davon Janed
Kurzfristige Vermögenswerte	41,6	24,1	50,4	33,9
Langfristige Vermögenswerte	3,8	3,8	3,6	3,6
Kurzfristige Verbindlichkeiten	21,7	6,5	18,3	10,3
Langfristige Verbindlichkeiten	0,0	0,0	0,0	0,0
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Eigenkapital	23,7	21,3	35,7	27,2
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18,9	17,6	31,2	23,7
	1-12 / 2018		1-12 / 2017	
Umsatzerlöse	265,8	146,6	215,6	117,2
Jahresüberschuss	42,8	33,9	32,5	25,1
Ergebnisanteil der nicht beherrschenden Gesellschafter	42,4	33,5	32,2	24,8
Sonstiges Ergebnis der nicht beherrschenden Gesellschafter	1,1	0,9	-2,9	-2,3
Gesamtergebnis der nicht beherrschenden Gesellschafter	43,4	34,4	29,2	22,5
Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter	55,7	40,5	13,4	11,5
Mittelzufluss aus der betrieblichen Geschäftstätigkeit	48,3	36,4	19,6	14,3
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	0,0	0,0	0,0	0,0
Mittelzu- / abfluss aus der Finanzierungstätigkeit	-56,1	-40,8	-13,7	-11,8
Veränderung der flüssigen Mittel	-7,6	-4,4	5,2	2,0

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche  
Informationen



### 31. VORSTAND (GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN BIS 9.7.2018) UND AUFSICHTSRAT (VERWALTUNGSRAT BIS 9.7.2018)

Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB

Nach dem Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen vom 3. August 2005 kann die Veröffentlichung der individuellen Bezüge von Vorständen bzw. geschäftsführenden Direktoren nach §§ 285 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 8; 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 8 HGB für 5 Jahre unterbleiben, wenn die Hauptversammlung dies mit einer 75%igen Mehrheit beschließt.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 12. April 2018 wurde die Gesellschaft ermächtigt, für das am 1. Januar 2018 beginnende Geschäftsjahr und für alle nachfolgenden Geschäftsjahre, die spätestens am 31. Dezember 2022 enden, auf die Angaben nach § 285 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 8 und § 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 8 HGB zu verzichten.

Der Vorstand und der Aufsichtsrat sind der Auffassung, dass dem berechtigten Informationsinteresse der Aktionäre durch Angabe der Gesamtvergütung der Vorstände hinreichend Rechnung getragen wird. Der Aufsichtsrat wird entsprechend seinen gesetzlichen Pflichten die Angemessenheit der individuellen Vergütung sicherstellen.

#### Vorstand (Geschäftsführende Direktoren bis 9.7.2018)

Die Vergütungen für die Vorstandsmitglieder (bis 9.7.2018 geschäftsführenden Direktoren der monistischen PUMA SE), die vom Aufsichtsrat (bis zum 9.7.2018 Verwaltungsrat der monistischen PUMA SE) 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 Vorstandsmitglieds 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 ausbezahlt. Zusätzlich erhalten die Vorstandsmitglieder Sachbezüge wie z.B. Dienstwagennutzung, Altersvorsorgebeiträge und Sozialversicherungsbeiträge. Sie stehen allen Vorstandsmitgliedern prinzipiell in gleicher Weise zu und sind in der erfolgsunabhängigen Vergütung enthalten. Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die drei Vorstandsmitglieder € 2,3 Mio. (Vorjahr: € 2,1 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 Tantiemevergütungen € 2,7 Mio. (Vorjahr: € 3,9 Mio.).

Für die im Geschäftsjahr 2018 bestehenden Vergütungsprogramme (Virtuelle Aktien / Monetary Units) mit langfristiger Anreizwirkung (aus den Jahren 2016 bis 2018) für den Vorstand wurden entsprechend der Vesting Perioden anteilige Rückstellungen in Höhe von € 5,8 Mio. (Vorjahr: € 8,4 Mio.) gebildet. Das erfolgsabhängige Programm orientiert sich an der mittelfristigen Wertentwicklung der PUMA SE-Aktie. Die Anteile aus den Programmen 2016 und 2017, die sich an der mittelfristigen Entwicklung der Aktie der Kering SA orientierten, wurden zum Stichtag 31.12.2017 bewertet und in virtuelle Aktien / Monetary Units der PUMA SE gewandelt. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Für das Geschäftsjahr 2019 soll ein neues zeitgemäßes Vergütungsprogramm mit langfristiger Anreizwirkung für die Vorstandsmitglieder eingeführt werden, das seitens des Aufsichtsrates Anfang 2019 beschlossen werden soll.

Für die Vorstandsmitglieder 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 die Vorstandsmitglieder eine Zuführung durch PUMA von € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2018 an aktive Vorstandsmitglieder in Höhe von € 10,1 Mio. (Vorjahr: € 4,5 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 € 3,2 Mio. (Vorjahr: € 3,3 Mio.), sowie beitragsorientierte Pensionsverpflichtungen im Zusammenhang mit Entgeltumwandlungen von früheren Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführenden Direktoren in Höhe von € 10,6 Mio. (Vorjahr: € 10,3 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.

#### Aufsichtsrat (Verwaltungsrat bis 9.7.2018)

Der Aufsichtsrat (bis 9.7.2018 der Verwaltungsrat der monistischen PUMA SE) besteht gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern, derzeit gehören ihm sechs Mitglieder an. Die Vergütung für den Aufsichtsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen. Die Gesamtbezüge für die fixe Vergütung betragen insgesamt € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.).

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



Entsprechend § 15 der Satzung erhält jedes Aufsichtsratsmitglied eine feste jährliche Vergütung in Höhe von EUR 25.000,00, die nach Ablauf der Hauptversammlung für das betreffende Geschäftsjahr fällig wird.

Die feste Vergütung erhöht sich um einen zusätzlichen Jahresfestbetrag von EUR 25.000,00 für den Vorsitzenden des Aufsichtsrats, EUR 12.500,00 für den stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats, EUR 10.000,00 für den jeweiligen Vorsitzenden eines Ausschusses und EUR 5.000,00 für jedes Mitglied eines Ausschusses. Maßgebliche Ausschüsse sind der Personalausschuss, der Prüfungsausschuss und der Nachhaltigkeitsausschuss.

Jedes Aufsichtsratsmitglied erhält zusätzlich zu den festen Vergütungen jährliche erfolgsabhängige Vergütung, die EUR 20,00 je EUR 0,01 des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses je Aktie entspricht, das einen Mindestbetrag von EUR 16,00 je Aktie übersteigt. Die erfolgsabhängige Vergütung beträgt maximal EUR 10.000,00 pro Jahr. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält EUR 40,00 je EUR 0,01 des Ergebnisses je Aktie und maximal EUR 20.000,00 pro Jahr und der stellvertretende Vorsitzende EUR 30,00 je EUR 0,01 des Ergebnisses je Aktie und maximal EUR 15.000,00 pro Jahr.

Ein Aufsichtsratsmitglied, das nur während eines Teils eines Geschäftsjahres tätig ist, erhält eine zeitanteilige Vergütung berechnet nach der auf volle Monate bestimmten Tätigkeitsdauer.

### 32. BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

Nach IAS 24 müssen Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen, die den PUMA-Konzern beherrschen oder von ihm beherrscht werden, angegeben werden, sofern sie nicht bereits als konsolidiertes Unternehmen im Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden. Beherrschung ist definiert als die Möglichkeit, die Finanz- und Geschäftspolitik eines Unternehmens zu bestimmen, um aus dessen Tätigkeit Nutzen zu ziehen.

Kering S.A., Paris, hält zum Bilanzstichtag nach eigenen Angaben in ihrer Pressemitteilung vom 16. Mai 2018 15,7% des Grundkapitals der PUMA SE. Die Kering S.A. wird von der Artémis S.A., Paris, kontrolliert. Zusammen halten Artémis S.A., Paris (eine 100%ige Tochtergesellschaft der Financière Pinault S.C.A.) und die Kering S.A. laut Stimmrechtsmitteilung vom 24. Mai 2018 44,22% des Grundkapitals. Als nahestehende Unternehmen werden somit unter anderem alle Unternehmen, die direkt oder indirekt durch Artémis S.A. beherrscht und nicht in den Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden, berücksichtigt.

Darüber hinaus erstreckt sich die Angabepflicht nach IAS 24 auf Geschäfte mit assoziierten Unternehmen sowie Geschäfte mit sonstigen nahestehenden Unternehmen und Personen. Diese umfassen insbesondere nicht beherrschende Gesellschafter.

Bei den Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen und Personen handelt es sich im Wesentlichen um Verkäufe von Waren sowie Dienstleistungsbeziehungen. Diese haben zu marktüblichen Bedingungen, wie sie auch mit fremden Dritten üblich sind, stattgefunden.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss  
Konzernanhang

Zusätzliche  
Informationen



Der Umfang der Geschäftsbeziehungen ist in der nachfolgenden Übersicht dargestellt:

T.70 (in € Mio.)

	ERBRACHTE LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN		EMPFANGENE LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN	
	2018	2017	2018	2017
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,0	0,0
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	2,3	3,6	2,0	5,7
Sonstige nahestehende Unternehmen und Personen	0,7	0,3	19,6	16,6
<b>Total</b>	<b>2,9</b>	<b>3,9</b>	<b>21,6</b>	<b>22,4</b>

T.71 (in € Mio.)

	NETTO-FORDERUNGEN AN		VERBINDLICHKEITEN GEGENÜBER	
	2018	2017	2018	2017
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,0	0,0
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	0,8	1,3	0,0	2,3
Sonstige nahestehende Unternehmen und Personen	0,0	0,1	4,7	2,8
<b>Total</b>	<b>0,8</b>	<b>1,4</b>	<b>4,8</b>	<b>5,1</b>

Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr 2018 Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter über € 55,7 Mio. (Vorjahr: € 13,4 Mio.) geleistet.

Bis auf die Dividendeneinnahmen über € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.) gab es keine weiteren Geschäftsvorfälle mit assoziierten Unternehmen.

Die Forderungen gegen nahestehende Unternehmen und Personen sind, mit einer Ausnahme, nicht mit Wertberichtigungen belastet. Lediglich in Bezug auf die Forderungen gegen einen nicht beherrschenden Gesellschafter, sowie dessen Unternehmensgruppe, sind bei einem Tochterunternehmen der PUMA SE in Griechenland zum 31. Dezember 2018 Bruttoforderungen in Höhe von € 52,2 Mio. (Vorjahr: € 52,2 Mio.) vollständig wertberichtigt. Im Geschäftsjahr 2018 sind diesbezüglich, wie im Vorjahr, keine Aufwendungen erfasst.

Zum 31. Dezember 2018 bestanden keine Verbindlichkeiten, welche im Rahmen der Finanzierungstätigkeit aufgenommen wurden, gegenüber im Kering-Konzern einbezogenen Unternehmen (Vorjahr: € 0,0 Mio.).

Die Vorstände sowie die Mitglieder des Aufsichtsrats des PUMA-Konzerns sind nahestehende Personen im Sinne des IAS 24. Zu diesem Personenkreis erfasste Leistungen und Vergütungen sind im Abschnitt 31 dargestellt.

Mitglieder des Aufsichtsrats haben von PUMA im Rahmen von Beratungs-, Dienstleistungs- und Anstellungsverträgen eine Vergütung von € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) erhalten.

### 33. CORPORATE GOVERNANCE

Der Vorstand und der Aufsichtsrat haben zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im November 2018 gemäß § 161 AktG die erforderliche Entsprechenserklärung abgegeben und diese auf der Homepage der Gesellschaft ([www.puma.com](http://www.puma.com)) veröffentlicht. Außerdem wird auf den Corporate Governance Bericht im zusammengefassten Lagebericht verwiesen.

### 34. EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

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

Herr Lars Radoor Sørensen hat mit Wirkung zum 31. Januar 2019 sein Mandat als Mitglied des Vorstands der PUMA SE niedergelegt. Mit Wirkung zum 1. Februar 2019 hat der Aufsichtsrat der PUMA SE Frau Anne-Laure Descours zum Mitglied des Vorstands in der Funktion des Chief Sourcing Officer bestellt.

### 35. TAG DER FREIGABE

Der Vorstand der PUMA SE hat den Konzernabschluss am 30. Januar 2019 zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 30. Januar 2019

Der Vorstand



Bjørn Gulden



Michael Lämmermann



Lars Radoor Sørensen





## ANLAGE 1 ZUM KONZERNANHANG

### Entwicklung des Anlagevermögens

#### T.72 ENTWICKLUNG DES ANLAGEVERMÖGENS 2017

	ANSCHAFFUNGS- ODER HERSTELLUNGSKOSTEN					KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN					BUCHWERTE			
	Stand 1.1.2017 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge / Umbuchungen	Veränderung im Konsoli- dierungskreis	Abgänge	Stand 31.12.2017 € Mio.	Stand 1.1.2017 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge / Umbuch- ungen <sup>1)</sup>	Veränderung im Konsoli- dierungskreis	Abgänge	Stand 31.12.2017 € Mio.	Stand 31.12.2017 € Mio.	Stand 31.12.2016 € Mio.
<b>SACHANLAGEN</b>														
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	167,1	-8,4	2,0		-29,0	131,8	-58,8	3,4	-5,3		18,5	-42,1	89,7	108,4
Technische Anlagen und Maschinen	17,9	0,4	1,9	0,0	-0,9	19,2	-7,5	-0,1	-2,1	0,0	0,6	-9,1	10,1	10,4
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	357,4	-21,0	62,4		-38,5	360,2	-241,3	15,1	-48,7	0,0	36,6	-238,2	122,0	116,1
Anlagen im Bau	17,3	-4,5	25,6		-0,1	38,3	0,0	0,0			0,0		38,3	17,3
	<b>559,7</b>	<b>-33,6</b>	<b>92,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-68,5</b>	<b>549,5</b>	<b>-307,5</b>	<b>18,5</b>	<b>-56,1</b>	<b>0,0</b>	<b>55,7</b>	<b>-289,5</b>	<b>260,1</b>	<b>252,1</b>
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENS- WERTE</b>														
Geschäfts- und Firmenwerte	297,1	-8,9				288,2	-46,7	0,4				-46,3	241,9	250,4
Immaterielle Vermögens- werte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	152,6	-16,3				136,3	-17,7	0,0				-17,7	118,5	134,9
Andere Immaterielle Vermögenswerte	134,7	-3,6	31,0	0,0	-6,1	156,0	-96,9	2,9	-14,3		4,6	-103,7	52,4	37,8
	<b>584,4</b>	<b>-28,8</b>	<b>31,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-6,1</b>	<b>580,5</b>	<b>-161,3</b>	<b>3,3</b>	<b>-14,3</b>		<b>4,6</b>	<b>-167,7</b>	<b>412,8</b>	<b>423,1</b>

1) Im Geschäftsjahr 2017 gab es keine Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte, siehe Textziffern 9 und 10.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster  
Lagebericht

Zusätzliche  
Informationen

Konzernabschluss  
Anlage 1 zum  
Konzernanhang

Zusätzliche  
Informationen



### T.73 ENTWICKLUNG DES ANLAGEVERMÖGENS 2018

	ANSCHAFFUNGS- ODER HERSTELLUNGSKOSTEN					KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN					BUCHWERTE			
	Stand	Währungs-	Zugänge /	Veränderung	Stand	Stand	Währungs-	Zugänge /	Veränderung	Stand	Stand	Stand		
	1.1.2018	und sonstige	Zugänge /	im Konsoli-	31.12.2018	1.1.2018	und sonstige	Umbuch-	im Konsoli-	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2017		
€ Mio.	Veränderungen	Umbuchungen	dierungskreis	Abgänge	€ Mio.	€ Mio.	Veränderungen	ungen <sup>1)</sup>	dierungskreis	Abgänge	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	
<b>SACHANLAGEN</b>														
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	131,8	34,7	3,7	0,0	-1,2	169,0	-42,1	0,0	-6,4	-0,0	0,9	-47,6	121,4	89,7
Technische Anlagen und Maschinen	19,2	-1,4	14,4	0,0	-0,5	31,7	-9,1	0,7	-2,9	0,0	0,4	-10,9	20,8	10,1
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	360,2	4,7	67,6	0,0	-28,4	404,1	-238,2	-0,3	-55,6	-0,0	27,3	-266,8	137,3	122,0
Anlagen im Bau	38,3	-42,5	20,3	-0,0	-1,0	15,2							15,2	38,3
	<b>549,5</b>	<b>-4,5</b>	<b>106,0</b>	<b>-0,0</b>	<b>-31,0</b>	<b>620,0</b>	<b>-289,5</b>	<b>0,4</b>	<b>-65,0</b>	<b>-0,0</b>	<b>28,7</b>	<b>-325,4</b>	<b>294,6</b>	<b>260,1</b>
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE</b>														
Geschäfts- und Firmenwerte	288,2	3,9			-1,6	290,5	-46,3	-0,1			1,6	-44,8	245,7	241,9
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	136,3	5,6				141,9	-17,7					-17,7	124,2	118,5
Andere Immaterielle Vermögenswerte	156,0	0,7	32,2	-0,0	-5,3	183,7	-103,7	-0,3	-17,2	-0,0	5,1	-116,1	67,6	52,4
	<b>580,5</b>	<b>10,3</b>	<b>32,2</b>	<b>-0,0</b>	<b>-6,9</b>	<b>616,1</b>	<b>-167,7</b>	<b>-0,5</b>	<b>-17,2</b>	<b>-0,0</b>	<b>6,7</b>	<b>-178,6</b>	<b>437,4</b>	<b>412,8</b>

1) Im Geschäftsjahr 2018 gab es Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen in Höhe von 0,6 Mio €, siehe Textziffern 9. Für immaterielle Vermögenswerte ist kein Wertminderungsaufwand angefallen (siehe Textziffer 10).

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss  
Anlage 1 zum Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



## ANLAGE 2 ZUM KONZERNANHANG

### ORGANE

STAND: 31.12.2018

### VORSTAND

#### Bjørn Gulden

Chief Executive Officer (CEO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Tchibo GmbH, Hamburg
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, Dortmund
- Salling Group A/S, Brabrand / Dänemark (vorher Dansk Supermarked A/S)
- Pandora A/S, Kopenhagen / Dänemark

#### Michael Lämmermann

Chief Financial Officer (CFO)

#### Lars Radoor Sørensen (bis zum 31. Januar 2019)

Chief Operating Officer (COO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Scandinavian Brake Systems A/S, Svendborg / Dänemark
- Hoyer Group A/S, Kopenhagen / Dänemark
- Skiold A/S, Sæby / Dänemark

### AUFSICHTSRAT

#### Jean-François Palus

(Vorsitzender)

London, Großbritannien

Group Managing Director und Mitglied des Verwaltungsrats von Kering S.A., Paris / Frankreich, zuständig für Strategie, Betrieb und Organisation

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Kering Americas, Inc., New York / USA
- Volcom LLC., Costa Mesa / USA
- Kering Tokyo Investment Ltd., Tokio / Japan
- Pomellato S.p.A., Mailand / Italien
- Sowind Group S.A., La Chaux-de-Fonds / Schweiz
- Guccio Gucci S.p.A., Florenz / Italien
- Gucci America, Inc., New York / USA
- Christopher Kane Ltd., London / Vereinigtes Königreich
- Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin Le Locle S.A., Le Locle / Schweiz

- Kering Eyewear S.p.A., Padua / Italien
- Yugen Kaisha Gucci LLC, Tokio / Japan
- Birdswan Solutions Ltd.,  
Haywards Heath / West Sussex / Vereinigtes Königreich
- Paintgate Ltd., Haywards Heath / West Sussex / Vereinigtes Königreich
- Stella McCartney Ltd.,  
Haywards Heath / West Sussex / Vereinigtes Königreich
- Kering Asia Pacific Ltd., Hongkong / China
- Kering South East Asia PTE Ltd., Singapur
- Altuzarra LLC, New York / USA
- Tomas Maier Holding LLC, New York / USA
- Tomas Maier Distribution LLC, New York / USA
- Tomas Maier LLC, New York / USA

#### Thore Ohlsson

(Stellvertretender Vorsitzender)

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo / Schweden

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Docktricks AB, Uppsala / Schweden
- Elite Hotels AB, Stockholm / Schweden
- Tomas Frick AB, Vellinge / Schweden
- Tjugonde AB, Malmö / Schweden
- Dahlqvists Fastighetsförvaltning AB, Kristianstad / Schweden
- Dofab AB, Malmö / Sweden
- Orrefors Kosta Boda AB, Kosta / Sweden

#### Jean-Marc Duplaix

Paris, Frankreich

Chief Financial Officer (CFO) von Kering S.A., Paris / Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Redcats S.A., Paris / Frankreich
- E\_lite S.p.A., Mailand / Italien
- Pomellato S.p.A., Mailand / Italien
- Kering Japan Ltd., Tokio / Japan
- Kering Tokyo Investment Ltd., Tokio / Japan
- Kering Luxembourg S.A., Luxemburg / Luxemburg
- Qeelin Holding Luxembourg S.A., Luxemburg / Luxemburg
- E-Kering Lux S.A., Luxemburg / Luxemburg
- Luxury Fashion Luxembourg S.A., Luxemburg / Luxemburg
- Kering Spain S.L. (früher Noga Luxe S.L.), Barcelona / Spanien
- Kering Eyewear S.p.A., Padua / Italien
- GPo Holding S.A.S., Paris / Frankreich
- Design Management Srl, Florenz / Italien
- Design Management 2 Srl, Florenz / Italien

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasstes Lagebericht

Konzernabschluss  
Anlage 2 zum Konzernanhang

Zusätzliche Informationen



- Kering Studio S.A.S., Paris / Frankreich
- Balenciaga Asia Pacific Ltd., Hongkong / China
- Kering Eyewear Japan Ltd., Tokio / Japan
- Redcats Management Services S.A.S., Paris / Frankreich
- Balenciaga S.A., Paris / Frankreich
- Kering Investments Europe B.V., Amsterdam / Niederlande
- Altuzarra LLC, New York / USA
- Pomellato Japan Co. Ltd., Tokio / Japan
- Bottega Veneta Japan Ltd., Tokio / Japan
- Richard Ginori Asia Pacific Co. Ltd., Tokio / Japan
- Kering Korea Ltd., Seoul / Südkorea

### **Béatrice Lazat**

Paris, Frankreich

Human Resources Director, Kering S.A., Paris / Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Castera S.A.R.L., Luxemburg / Luxemburg
- Luxury Goods Services S.A., Cadempino / Schweiz
- Augustin S.A.R.L., Paris / Frankreich
- Prodistri S.A., Paris / Frankreich
- Conseil et Assistance S.N.C., Paris / Frankreich

### **Martin Köppel**

**(Arbeitnehmervertreter)**

Weisendorf, Deutschland

Vorsitzender des Betriebsrats der PUMA SE

### **Gernot Heinzel**

**(Arbeitnehmervertreter)**

Hausen, Deutschland

Kundenbetreuer Schuhketten Süd-Deutschland

Mitglied bis zum 9. Juli 2018

### **Bernd Illig**

**(Arbeitnehmervertreter)**

Bechhofen, Deutschland

Administrator IT Systems der PUMA SE

Mitglied seit dem 9. Juli 2018

## AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS

### Personalausschuss

- **Jean-François Palus (Vorsitzender)**
- Béatrice Lazat
- Martin Köppel

### Prüfungsausschuss

- **Thore Ohlsson (Vorsitzender)**
- Jean-Marc Duplaix
- Gernot Heinzel (bis zum 9. Juli 2018)
- Bernd Illig (seit dem 9. Juli 2018)

### Nachhaltigkeitsausschuss (bis zum 9. Juli 2018)

- **Jean-François Palus (Vorsitzender)**
- Béatrice Lazat
- Martin Köppel

### Nominierungsausschuss

- **Jean-François Palus (Vorsitzender)**
- Jean-Marc Duplaix
- Béatrice Lazat

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

**Konzernabschluss**  
Anlage 2 zum  
Konzernanhang

Zusätzliche  
Informationen



# VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht, der mit dem Lagebericht der PUMA SE für das Geschäftsjahr 2018 zusammengefasst ist, der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Herzogenaurach, den 30. Januar 2019

Der Vorstand

Bjørn Gulden

Michael Lämmermann

Lars Radoor Sørensen



# BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

## AN DIE PUMA SE, HERZOGENAURACH

VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES ZUSAMMENGEFASSTEN LAGEBERICHTS

### Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der PUMA SE, Herzogenaurach, und ihrer Tochtergesellschaften („PUMA“ oder „der Konzern“) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2018, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Konzern-Gesamtergebnisrechnung, der Konzern-Kapitalflussrechnung und der Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den mit dem Lagebericht des Mutterunternehmens zusammengefassten Konzernlagebericht („zusammengefasster Lagebericht“) der PUMA SE, Herzogenaurach, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 geprüft. Die Erklärung zur Unternehmensführung sowie den Corporate Governance Bericht, die im Abschnitt „Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f und § 315d HGB“ des zusammengefassten Lageberichts enthalten sind, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2018 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 und
- vermittelt der beigefügte zusammengefasste Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen

Belangen steht dieser zusammengefasste Lagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum zusammengefassten Lagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der im Abschnitt „Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f und § 315d HGB“ des zusammengefassten Lageberichts enthaltenen Erklärung zur Unternehmensführung und des Corporate Governance Berichts.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts geführt hat.

### Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537 / 2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht zu dienen.

### Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Konzernabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.



Nachfolgend stellen wir die aus unserer Sicht besonders wichtigen Prüfungssachverhalte dar:

1. Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte
2. Werthaltigkeit der Marke Cobra

Unsere Darstellung dieser besonders wichtigen Prüfungssachverhalte haben wir wie folgt strukturiert:

- a) Sachverhaltsbeschreibung (einschließlich Verweis auf zugehörige Angaben im Konzernabschluss)
- b) Prüferisches Vorgehen

### 1. Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte

- a) Im Konzernabschluss der PUMA SE werden Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von Mio. EUR 245,7 ausgewiesen, dies entspricht rd. 7,7% der Konzernbilanzsumme bzw. 14,3% des Konzerneigenkapitals.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte werden jeweils innerhalb des Geschäftsjahres oder anlassbezogenen Werthaltigkeitstests (Impairment Tests) durch die PUMA SE unterzogen. Die Werthaltigkeitstests werden mittels Unternehmensbewertungen nach der „Discounted-Cashflow-Methode“ durchgeführt. Grundlage der Bewertungen bilden die Barwerte der künftigen Cashflows, die auf der im Zeitpunkt der Durchführung der Impairment Tests gültigen Dreijahresplanung (Detailplanungszeitraum) beruhen. Dieser Detailplanungszeitraum wird danach unter Annahme von langfristigen Wachstumsraten fortgeschrieben. Die Abzinsung erfolgt mittels der gewichteten Kapitalkosten (WACC – Weighted Average Cost of Capital). Der erzielbare Betrag wird dabei auf Basis des Nutzungswertes (value in use) ermittelt, und es wird durch den Abgleich mit dem Buchwert ermittelt, ob sich hieraus ein Abwertungsbedarf ergibt.

Das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der gesetzlichen Vertreter über die künftigen Zahlungsmittelzuflüsse, die langfristigen Wachstumsraten sowie die zur Diskontierung verwendeten WACC-Sätze abhängig und daher mit Unsicherheiten und Ermessensspielräumen behaftet. Vor diesem Hintergrund haben wir die Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte im Rahmen unserer Prüfung als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt klassifiziert.

Die Angaben der gesetzlichen Vertreter zu den Geschäfts- oder Firmenwerten sind im Konzernanhang in Abschnitt 2 „Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze“ sowie in Abschnitt 10 „Immaterielle Vermögenswerte“ enthalten.

- b) Im Rahmen unserer risikoorientierten Prüfung haben wir insbesondere das methodische Vorgehen zur Durchführung der Impairment Tests nachvollzogen. Wir haben uns davon überzeugt, dass das verwendete Bewertungsmodell die konzeptionellen Anforderungen der relevanten Standards sachgerecht abbildet, ob die erforderlichen Inputdaten vollständig und sachgerecht ermittelt und übernommen werden, sowie ob die Berechnungen in dem Modell korrekt erfolgen. Ob die bei der Berechnung verwendeten künftigen Zahlungsmittelzuflüsse eine sachgerechte Grundlage bilden, haben wir insbesondere durch deren Abgleich mit der aktuellen Dreijahresplanung sowie durch Befragung der gesetzlichen Vertreter oder von ihnen benannter Personen zu den wesentlichen Annahmen dieser Planung überprüft. Darüber hinaus haben wir die Planung unter Berücksichtigung allgemeiner und branchenspezifischer Markterwartungen kritisch gewürdigt.

Da ein bedeutender Teil des Nutzungswerts aus prognostizierten Zahlungsmittelzuflüssen für die Zeit nach dem Detailplanungszeitraum resultiert (Phase der ewigen Rente), haben wir insbesondere die für die Phase der ewigen Rente angesetzte nachhaltige Wachstumsrate anhand von allgemeinen und branchenspezifischen Markterwartungen kritisch gewürdigt. Da bereits relativ kleine Veränderungen des verwendeten Diskontierungssatzes wesentliche Auswirkungen auf die Höhe des erzielbaren Betrags haben können, haben wir auch die bei der Bestimmung des zur Diskontierung verwendeten WACC-Satzes herangezogenen Parameter unter Einbindung von internen Spezialisten aus dem Bereich Financial Advisory validiert und das Berechnungsschema nachvollzogen.

Aufgrund der möglichen materiellen Bedeutung und aufgrund der Tatsache, dass die Bewertung der Geschäfts- oder Firmenwerte auch von volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängt, die außerhalb der Einflussmöglichkeit des Konzerns liegen, haben wir ergänzend die von der PUMA SE durchgeführten Sensitivitätsanalysen für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (CGUs) mit geringer Überdeckung kritisch durchgesehen, um ein mögliches Wertminderungsrisiko bei einer Änderung wesentlicher Bewertungsparameter einschätzen zu können.

### 2. Werthaltigkeit der Marke Cobra

- a) Im Konzernabschluss der PUMA SE wird für die Marke Cobra ein Markenwert in Höhe von Mio. EUR 124,2 ausgewiesen, dies entspricht rd. 3,9% der Konzernbilanzsumme bzw. 7,2% des Konzerneigenkapitals.

Die Marke Cobra wird von der PUMA SE innerhalb des Geschäftsjahres oder anlassbezogen einem Werthaltigkeitstest (Impairment Test) unterzogen. Der Werthaltigkeitstest wird von der PUMA SE nach der Lizenzpreisanalogiemethode (Relief-from-Royalty-Methode) durchgeführt. Nach diesem Verfahren ergibt sich der Wert der Marke aus zukünftigen Lizenzzahlungen, die zu entrichten wären, wenn die Marke von einem Dritten lizenziert werden müsste. Dem Bewertungsmodell liegen prognostizierte Umsatzerlöse der



Marke Cobra zugrunde, die auf der im Zeitpunkt der Durchführung des Impairment Tests gültigen Dreijahresplanung (Detailplanungszeitraum) beruhen. Dieser Detailplanungszeitraum wird danach unter Annahme von langfristigen Wachstumsraten fortgeschrieben. Die Abzinsung erfolgt mittels der gewichteten Kapitalkosten (WACC – Weighted Average Cost of Capital). Der erzielbare Betrag wird dabei auf Basis des Nutzungswertes (value in use) ermittelt und es wird durch den Vergleich mit dem Buchwert ermittelt, ob sich hieraus ein Abwertungsbedarf ergibt. Bei Vorliegen von Anhaltspunkten für eine Wertminderung der eigengenutzten Marke wird die Werthaltigkeit der Marke über den erzielbaren Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit beurteilt, welcher die Marke zuzurechnen ist.

Das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der gesetzlichen Vertreter über die künftigen Umsatzerlöse der Marke Cobra, die anzusetzende Lizenzrate, die langfristige Wachstumsrate sowie den zur Diskontierung verwendeten WACC-Satz abhängig und daher mit Unsicherheiten und Ermessensspielräumen behaftet. Vor diesem Hintergrund wurde die Werthaltigkeit der Marke Cobra im Rahmen unserer Prüfung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt klassifiziert.

Die Angaben der gesetzlichen Vertreter zur Marke Cobra sind im Konzernanhang in Abschnitt 2 „Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze“ sowie in Abschnitt 10 „Immaterielle Vermögenswerte“ enthalten.

- b) Im Rahmen unserer risikoorientierten Prüfung haben wir zunächst anhand uns vorliegender Informationen und in Gesprächen mit den gesetzlichen Vertretern oder von ihnen benannten Personen geprüft, dass keine Anhaltspunkte für eine Wertminderung der eigengenutzten Marke vorliegen und die Werthaltigkeit der Marke einzeln anhand der Lizenzpreisanalogiemethode im Rahmen des Impairment Tests beurteilt werden kann. Wir haben das methodische Vorgehen zur Durchführung des Impairment Tests über die Lizenzpreisanalogiemethode nachvollzogen. Diesbezüglich haben wir überprüft, ob das Bewertungsmodell die konzeptionellen Anforderungen der relevanten Standards sachgerecht abbildet, ob die erforderlichen Inputdaten vollständig und sachgerecht ermittelt und übernommen werden und ob die Berechnungen in dem Modell korrekt erfolgen. Ob die bei der Berechnung verwendeten künftig zu erwartenden Umsatzerlöse (Cobra branded sales) eine sachgerechte Grundlage bilden, haben wir insbesondere durch deren Abgleich mit der aktuellen Dreijahresplanung sowie durch Befragung der gesetzlichen Vertreter oder von ihnen benannter Personen zu den wesentlichen Annahmen dieser Planung überprüft. Darüber hinaus haben wir die Planung unter Berücksichtigung allgemeiner und branchenspezifischer Markterwartungen kritisch gewürdigt. Da ein bedeutender Teil des Nutzungswertes aus prognostizierten Umsatzerlösen für die Zeit nach der Dreijahresplanung resultiert (Phase der ewigen Rente), haben wir vor allem die in der Phase der ewigen Rente angesetzte nachhaltige Wachstumsrate anhand von allgemeinen und

branchenspezifischen Markterwartungen kritisch gewürdigt. Da bereits relativ kleine Veränderungen der erwarteten Lizenzrate sowie des verwendeten Diskontierungssatzes wesentliche Auswirkungen auf die Höhe des Nutzungswertes haben können, haben wir auch die bei der erwarteten Lizenzrate und bei der Bestimmung des verwendeten Diskontierungszinssatzes herangezogenen Parameter unter Einbeziehung von internen Bewertungsspezialisten aus dem Bereich Financial Advisory beurteilt und das Berechnungsschema validiert. Die verwendete Lizenzrate wurde von uns zusätzlich anhand branchenüblicher Durchschnittswerte kritisch gewürdigt.

Aufgrund der möglichen materiellen Bedeutung und aufgrund der Tatsache, dass die Bewertung der Marke auch von volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängt, die außerhalb der Einflussmöglichkeit des Konzerns liegen, haben wir ergänzend die von der PUMA SE durchgeführten Sensitivitätsanalysen für die Marke Cobra kritisch gewürdigt, um ein mögliches Wertminderungsrisiko bei einer Änderung wesentlicher Bewertungsparameter einschätzen zu können.

### Sonstige Informationen

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen:

- die im Abschnitt „Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f und § 315d HGB“ des zusammengefassten Lageberichts enthaltene Konzernenerklärung zur Unternehmensführung nach § 315d HGB,
- den im Abschnitt „Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f und § 315d HGB“ des zusammengefassten Lageberichts enthaltenen Corporate Governance Bericht nach Nr. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex,
- die Versicherungen der gesetzlichen Vertreter zum Konzernabschluss nach § 297 Abs. 2 Satz 4 HGB bzw. nach § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB zum zusammengefassten Lagebericht,
- den gesonderten zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht, der nach Erteilung dieses Bestätigungsvermerks veröffentlicht wird, sowie
- alle übrigen Teile des Geschäftsberichts, der nach Erteilung dieses Bestätigungsvermerks veröffentlicht wird, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses und zusammengefassten Lageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster Lagebericht

Konzernabschluss  
Bestätigungsvermerk  
des unabhängigen  
Abschlussprüfers

Zusätzliche  
Informationen



Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Konzernabschlussprüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum zusammengefassten Lagebericht oder zu unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

### Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des zusammengefassten Lageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines zusammengefassten Lageberichts in Übereinstim-

mung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im zusammengefassten Lagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts.

### Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der zusammengefasste Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und zusammengefassten Lageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im zusammengefassten Lagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.

- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des zusammengefassten Lageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im zusammengefassten Lagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des zusammengefassten Lageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.

- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im zusammengefassten Lagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

## SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

### Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 12. April 2018 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 24. Oktober 2018 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2012 als Konzernabschlussprüfer der PUMA SE, Herzogenaurach, tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.





## VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Stefan Otto.

München, den 30. Januar 2019

### Deloitte GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Christof Stadter**

Wirtschaftsprüfer

**Stefan Otto**

Wirtschaftsprüfer

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

**Konzernabschluss**  
Bestätigungsvermerk  
des unabhängigen  
Abschlussprüfers

Zusätzliche  
Informationen



# ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

<b>ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN</b>	<b>206</b>
GRI INHALTSINDEX .....	207
DIE PUMA-AKTIE .....	210
PUMA IM JAHRESVERGLEICH .....	212
ENTWICKLUNG PUMA KONZERN .....	213



Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen



# GRI-INHALTSINDEX

Seit 2003 bauen PUMAs Nachhaltigkeitsberichte auf den Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) aufgebaut, die detaillierte und anerkannte Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelt hat. Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den GRI-Standards der „Kern“-Option erstellt. Diese Option bietet uns die Möglichkeit, über unsere Aktivitäten im Bereich Wirtschaft, Ökologie, Soziales und Governance zu berichten. Der Bericht enthält die für PUMA und für unsere wichtigsten Stakeholder wesentlichen Aspekte, auf denen unsere Nachhaltigkeitsziele aufbauen. Die Ziele wurden systematisch unter Einbezug des Feedbacks unserer Stakeholder entwickelt.

GRI-Standard		Seite
<b>Allgemeine Angaben</b>		
<b>Organisationsprofil</b>		
102-1	Name der Organisation	93
102-2	Aktivitäten, Marken, Produkte und Dienstleistungen	93
102-3	Hauptsitz der Organisation	93
102-4	Betriebsstätten	94-97
102-5	Eigentumsverhältnisse und Rechtsform	120
102-6	Belieferte Märkte	101, 112
102-7	Größe der Organisation	98, 104
102-8	Informationen zu Angestellten und sonstigen Mitarbeitern d. kein erheblicher Anteil der Aktivitäten der Organisation wird von Mitarbeitern durchgeführt, die keine Angestellten sind e. keine signifikanten Schwankungen bei den in den Angaben 102-8-a, 102-8-b und 102-8-c genannten Zahlen f. die Zahlen stellen die kompletten Aufzeichnungen dar.	59
102-9	Lieferkette	95-96
102-10	Signifikante Änderungen in der Organisation und ihrer Lieferkette	90, 94, 96
102-11	Vorsorgeansatz oder -prinzip	79
102-12	Externe Initiativen	85
102-13	Mitgliedschaft in Verbänden und Interessengruppen	85
<b>Strategie</b>		
102-14	Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers	19
102-15	Wichtige Auswirkungen, Risiken und Chancen	125-129

GRI-Standard		Seite
<b>Ethik und Integrität</b>		
102-16	Werte, Grundsätze, Standards und Verhaltensnormen	69, 84
<b>Unternehmensführung</b>		
102-18	Führungsstruktur	120-125
102-21	Dialog mit Stakeholdern zu ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen	85
<b>Einbindung von Stakeholdern</b>		
102-40	Liste der Stakeholder-Gruppen	85
102-41	Tarifverträge	85
102-42	Ermittlung und Auswahl der Stakeholder	85
102-43	Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern	85
102-44	Wichtige Themen und hervorgebrachte Anliegen	75, 84-85
<b>Vorgehensweise bei der Berichterstattung</b>		
102-45	Im Konzernabschluss enthaltene Entitäten	145-147
102-46	Vorgehen zur Bestimmung des Berichtsinhalts und der Abgrenzung der Themen	66, 69, 84
102-47	Liste der wesentlichen Themen	84
102-48	Neudarstellung von Informationen	85
102-49	Änderungen bei der Berichterstattung	85
102-50	Berichtszeitraum	85
102-51	Datum des letzten Berichts	Jahr 2017
102-52	Berichtszyklus	69
102-53	Ansprechpartner bei Fragen zum Bericht	215
102-54	Erklärung zur Berichterstattung in Übereinstimmung mit den GRI-Standards	207
102-55	GRI-Inhaltsindex	207-209
102-56	Externe Prüfung	86-87



GRI-Standard		Seite
<b>Spezifische Standardangaben</b>		
<b>Ökologische Themen</b>		
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>		
<b>Materialien</b>		
103-1	Erläuterung des wesentlichen Themas und seiner Abgrenzungen	73, 75
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	73, 75-76
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	75-76
<b>GRI 301: Materialien 2016</b>		
301-1	Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen	73-76
	<b>Auslassung:</b> Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen	
	<b>Gründe:</b> Einschränkungen aus Vertraulichkeitsgründen	
	<b>Erläuterung:</b> Um die Erfüllungsquote der Ziele zu bestimmen, wird das Gesamtgewicht aller Materialien festgestellt. Aus Vertraulichkeitsgründen wird der erzielte Fortschritt nur in Prozent ausgewiesen.	
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>		
<b>Energie</b>		
103-1	Erläuterung des wesentlichen Themas und seiner Abgrenzung	72
103-2	Managementansatz und seine Bestandteile	72-73
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	72-73
<b>GRI 302: Energieintensität</b>		
302-3	Energieintensität	73
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>		
<b>Emissionen</b>		
103-1	Erläuterung des wesentlichen Themas und seiner Abgrenzung	76
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	76
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	76
<b>GRI 305: Emissionen 2016</b>		
305-1	Direkte THG-Emissionen (Stufe 1)	77
305-2	Indirekte energiebedingte THG-Emissionen (Stufe 2)	77
305-3	Sonstige indirekte THG-Emissionen (Stufe 3)	77
305-4	Intensität der THG-Emissionen	77
305-5	Senkung der THG-Emissionen	77

GRI-Standard		Seite
<b>Soziale Themen</b>		
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>		
103-1	Erläuterung des wesentlichen Themas und seiner Abgrenzung	69
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	69
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	69
<b>GRI 414: Soziale Bewertung der Lieferanten 2016</b>		
414-1	Neue Lieferanten, die anhand von sozialen Kriterien überprüft wurden	69
414-2	Negative soziale Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen	70-71
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>		
103-1	Erläuterung des wesentlichen Themas und seiner Abgrenzung	70-71
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	70-71
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	70-71
<b>GRI 407: Versammlungsfreiheit und Tarifverhandlungen 2016</b>		
407-1	Betriebsstätten und Lieferanten, bei denen das Recht auf Versammlungsfreiheit und Tarifverhandlungen bedroht sein könnte	71
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>		
103-1	Erläuterung des wesentlichen Themas und seiner Abgrenzung	69-70
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	69-70
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	69-70
<b>GRI 409: Zwangs- oder Pflichtarbeit 2016</b>		
409-1	Betriebsstätten und Lieferanten mit einem erheblichen Risiko für Vorfälle von Zwangs- oder Pflichtarbeit	69
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>		
103-1	Erläuterung des wesentlichen Themas und seiner Abgrenzung	69-71
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	69-71
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	69-71

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen  
GRI Inhaltsindex



GRI-Standard		Seite
<b>Soziale Themen</b>		
<b>GRI 412: Prüfung auf Einhaltung der Menschenrechte 2016</b>		
412-1	Betriebsstätten, an denen eine Prüfung auf die Einhaltung der Menschenrechte oder eine menschenrechtliche Folgenabschätzung durchgeführt wurde	69-70
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>		
103-1	Erläuterung des wesentlichen Themas und seiner Abgrenzung	69-70
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	69-71
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	70-71
<b>GRI 403: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz 2016</b>		
403-2	Art und Rate der Verletzungen, Berufskrankheiten, Arbeitsausfalltage, Abwesenheit und Zahl der arbeitsbedingten Todesfälle	71
	<b>Auslassung:</b> a. Art und Rate der Verletzungen, Berufskrankheiten, Arbeitsausfalltage, Abwesenheit und Zahl der arbeitsbedingten Todesfälle für alle Angestellten. b. Art der Verletzungen und arbeitsbedingte Todesfälle für alle Mitarbeiter (mit Ausnahme der Angestellten), deren Arbeit oder Arbeitsplatz von der Organisation kontrolliert wird.	
	<b>Gründe:</b> Angaben nicht verfügbar	
	<b>Erläuterung:</b> Im Berichtsjahr 2018 sind keine tödlichen Unfälle erfolgt. Art der Verletzungen, Arbeitsausfalltage und Abwesenheit wurden nicht ausgewiesen, da die Abgrenzung des Themas über die berichtende Organisation hinausgeht.	
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>		
103-1	Erläuterung des wesentlichen Themas und seiner Abgrenzung	79
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	79
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	79-80
<b>GRI 416: Kundengesundheit und -sicherheit 2016</b>		
416-1	Beurteilung der Auswirkungen verschiedener Produkt- und Dienstleistungskategorien auf die Gesundheit und Sicherheit	79-80

GRI-Standard		Seite
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>		
103-1	Erläuterung des wesentlichen Themas und seiner Abgrenzung	54-55, 123-125
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	54-55, 123-125
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	54-55, 123-125
<b>GRI 405: Diversität und Chancengleichheit 2016</b>		
405-1	Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten	54-55, 123-125
<b>Ökonomische Themen</b>		
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>		
103-1	Erläuterung des wesentlichen Themas und seiner Abgrenzung	82
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	82
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	82
<b>GRI 205: Korruptionsbekämpfung 2016</b>		
205-2	Kommunikation und Schulungen zu Richtlinien und Verfahren zur Korruptionsbekämpfung	82
<b>GRI 103: Managementansatz 2016</b>		
103-1	Erläuterung des wesentlichen Themas und seiner Abgrenzung	125-126
103-2	Der Managementansatz und seine Bestandteile	125-126
103-3	Beurteilung des Managementansatzes	125-126
<b>GRI 201: Wirtschaftliche Leistung 2016</b>		
201-2	Finanzielle Folgen des Klimawandels und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen	126

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen  
GRI Inhaltsindex



# DIE PUMA-AKTIE

Die PUMA-Aktie verzeichnete auch im Geschäftsjahr 2018 eine sehr positive Kursentwicklung. Der Titel startete mit einem Kurs von € 363,00 in das Jahr und bewegte sich in den folgenden zwölf Monaten in einem Bereich zwischen € 317,00 (13. Februar 2018 / -12,7%) und € 525,00 (5. Juni 2018 / +44,6%). Zum Jahresende (28. Dezember 2018) ging die PUMA-Aktie mit € 427,00 aus dem Handel und lag damit um 17,6% über dem Schlusskurs des Vorjahres. Die Marktkapitalisierung stieg dementsprechend von € 5,4 Milliarden auf € 6,4 Milliarden zum Jahresende 2018 an.

Die PUMA-Aktie wurde im Juni 2018 wieder in den MDAX aufgenommen, nachdem sich aufgrund der Beteiligungsreduzierung von Kering der Streubesitz von knapp 13% auf 55% erhöht hat und infolgedessen auch das Handelsvolumen der PUMA-Aktie deutlich angestiegen war. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen erhöhte sich von 6.689 Aktien im Vorjahr auf durchschnittlich 44.386 Stücke im Jahr 2018.

Im Vergleich zum MDAX, welcher sich im Jahr 2018 um 17,6% verringerte, konnte die PUMA-Aktie mit einem Kursanstieg von 17,6% eine deutlich bessere Kursentwicklung aufweisen.

## T.1 KENNZAHLEN JE AKTIE

		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Jahresschlusskurs	€	427,00	363,00	249,65	198,65	172,55	235,00	224,85
Höchstkurs	€	525,00	391,40	249,65	212,85	235,00	249,40	274,00
Tiefstkurs	€	317,00	243,50	168,20	141,85	157,10	205,35	210,10
Tägliches Handelsvolumen (Ø)	Stück	44.386	6.689	3.392	9.416	7.209	11.086	24.739
Ergebnis je Aktie	€	12,54	9,09	4,17	2,48	4,29	0,36	4,69
Brutto Cashflow je Aktie	€	26,63	22,15	12,24	9,00	11,52	15,44	21,89
Free Cashflow (vor Akquisitionen) je Aktie*	€	9,99	8,60	3,78	-6,58	4,23	3,33	5,58
Eigenkapital je Aktie	€	115,22	110,87	115,28	108,39	108,32	100,22	106,73
Dividende je Aktie	€	3,50	12,50	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50

\* angepasste Vorjahreszahlen, siehe Kapitel 27 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2018

Einführung

Unternehmensüberblick

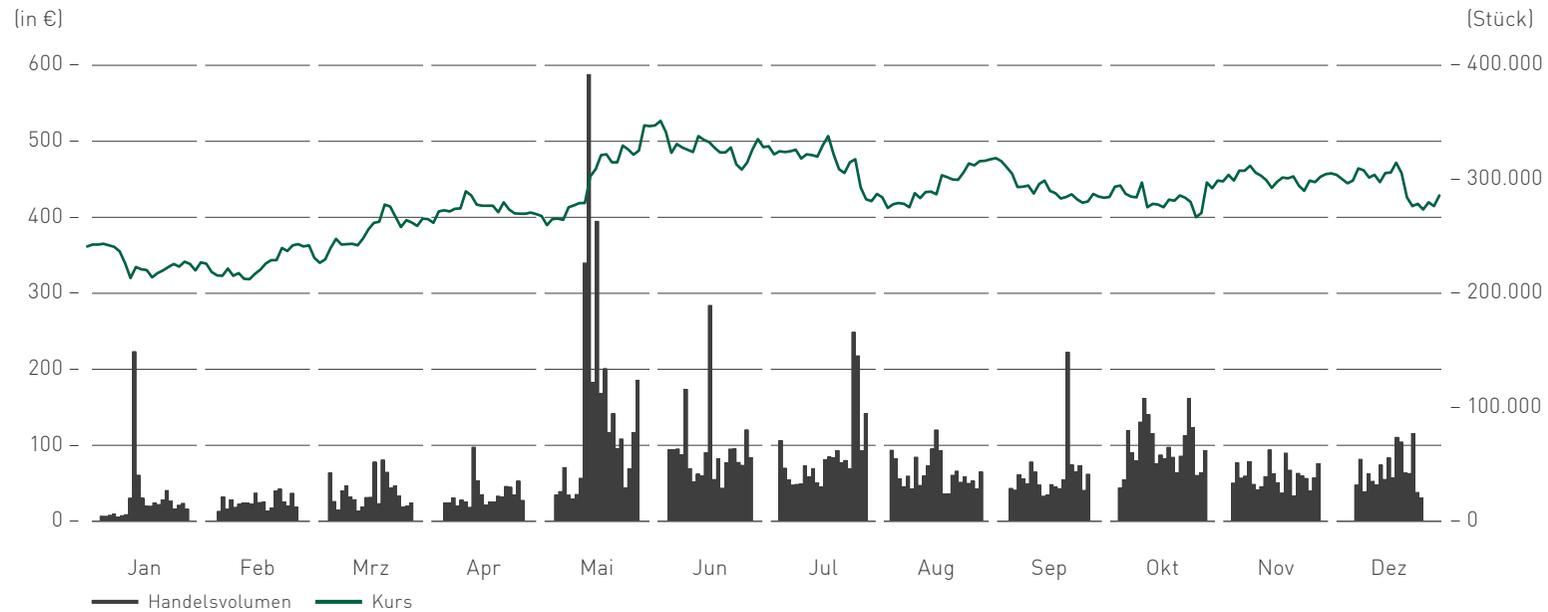
Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen  
Die PUMA-Aktie



### G.1 ENTWICKLUNG PUMA AKTIE / HANDELSVOLUMEN



### G.2 JAHRESVERGLEICH KURSVERLAUF - INDIZIERT



Die PUMA-Aktie ist seit 1986 zum regulierten Markt der deutschen Wertpapierbörsen zugelassen. Sie notiert im Prime Standard Segment und gehört dem Mid-Cap-Index MDAX der Deutschen Börse an. Darüber hinaus wurde erneut die Mitgliedschaft in dem FTSE4Good Index bestätigt.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen  
Die PUMA-Aktie



# PUMA IM JAHRESVERGLEICH

T.2 PUMA IM JAHRESVERGLEICH (in € Mio.)

	2018	2017	Veränderung
<b>Umsatz</b>			
Konsolidierte Umsätze	<b>4.648,3</b>	4.135,9	12,4%
- Schuhe	<b>2.184,7</b>	1.974,5	10,6%
- Textilien	<b>1.687,5</b>	1.441,4	17,1%
- Accessoires	<b>776,1</b>	719,9	7,8%
<b>Operative Indikatoren</b>			
Rohertrag	<b>2.249,4</b>	1.954,3	15,1%
Operatives Ergebnis (EBIT)	<b>337,4</b>	244,6	37,9%
Gewinn vor Steuern (EBT)	<b>313,4</b>	231,2	35,5%
Konzernergebnis	<b>187,4</b>	135,8	38,0%
<b>Profitabilität und Rentabilität</b>			
Rohertragsmarge	<b>48,4%</b>	47,3%	1,1% pt
Umsatzrendite, brutto (Gewinn vor Steuern, EBT)	<b>6,7%</b>	5,6%	1,2% pt
Umsatzrendite, netto (Konzernergebnis)	<b>4,0%</b>	3,3%	0,7% pt
Return on capital employed (ROCE)	<b>25,8%</b>	20,7%	5,1% pt
Return on equity (ROE)	<b>10,9%</b>	8,2%	2,7% pt
<b>Bilanzkennzahlen</b>			
Eigenkapital	<b>1.722,2</b>	1.656,7	4,0%
- Eigenkapitalquote	<b>53,7%</b>	58,1%	-4,4% pt
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	<b>503,9</b>	493,9	2,0%
- in % vom konsolidierten Umsatz	<b>10,8%</b>	11,9%	-1,1% pt

	2018	2017	Veränderung
<b>Kapitalfluss und Investitionen</b>			
Brutto Cashflow	<b>398,0</b>	330,9	20,3%
Freier Cashflow*	<b>172,9</b>	128,5	34,5%
Investitionen (vor Akquisition)	<b>130,2</b>	122,9	5,9%
Mittelverwendung für Akquisition	<b>0,0</b>	0,0	-
<b>Mitarbeiter</b>			
Anzahl (Jahresdurchschnitt)	<b>12.192</b>	11.389	7,1%
Umsatz pro Mitarbeiter (T€)	<b>381,3</b>	363,1	5,0%
<b>PUMA Aktie</b>			
Aktienkurs (in €)	<b>427,00</b>	363,00	17,6%
Durchschn. ausstehende Aktien (Mio. Stück)	<b>14,947</b>	14,943	0,0%
Anzahl der ausstehenden Aktien (in Mio. Stück)	<b>14,947</b>	14,943	0,0%
Gewinn je Aktie (in €)	<b>12,54</b>	9,09	38,0%
Marktkapitalisierung	<b>6.384</b>	5.426	17,7%
Durchschnittl. Handelsvolumen (Stück pro Tag)	<b>44.386</b>	6.689	563,6%

\* angepasste Vorjahreszahlen, siehe Kapitel 27 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2018



# ENTWICKLUNG PUMA KONZERN

T.3 ENTWICKLUNG PUMA KONZERN (in € Mio.)

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009*
<b>Umsatz</b>										
Konsolidierte Umsätze	<b>4.648,3</b>	4.135,9	3.626,7	3.387,4	2.972,0	2.985,3	3.270,7	3.009,0	2.706,4	2.447,3
- Veränderung in %	<b>12,4%</b>	14,0%	7,1%	14,0%	-0,4%	-8,7%	8,7%	11,2%	10,6%	-3,0%
- Schuhe	<b>2.184,7</b>	1.974,5	1.627,0	1.506,1	1.282,7	1.372,1	1.595,2	1.539,5	1.424,8	1.321,7
- Textilien	<b>1.687,5</b>	1.441,4	1.333,2	1.244,8	1.103,1	1.063,8	1.151,9	1.035,6	941,3	846,2
- Accessoires	<b>776,1</b>	719,9	666,5	636,4	586,3	549,4	523,6	433,9	340,3	279,4
<b>Operative Indikatoren</b>										
Rohertrag	<b>2.249,4</b>	1.954,3	1.656,4	1.540,2	1.385,4	1.387,5	1.579,0	1.493,4	1.344,8	1.243,1
- Rohertragsmarge	<b>48,4%</b>	47,3%	45,7%	45,5%	46,6%	46,5%	48,3%	49,6%	49,7%	50,8%
Lizenz- und Provisionserträge	<b>16,3</b>	15,8	15,7	16,5	19,4	20,8	19,2	17,6	19,1	20,6
Operatives Ergebnis (EBIT) <sup>1)</sup>	<b>337,4</b>	244,6	127,6	96,3	128,0	191,4	290,7	333,2	337,8	299,7
- EBIT Marge	<b>7,3%</b>	5,9%	3,5%	2,8%	4,3%	6,4%	8,9%	11,1%	12,5%	12,2%
Gewinn vor Steuern (EBT)	<b>313,4</b>	231,2	118,9	85,0	121,8	53,7	112,3	320,4	301,5	138,4
- EBT Marge (Umsatzrendite, brutto)	<b>6,7%</b>	5,6%	3,3%	2,5%	4,1%	1,8%	3,4%	10,6%	11,1%	5,7%
Konzernergebnis	<b>187,4</b>	135,8	62,4	37,1	64,1	5,3	70,2	230,1	202,2	79,6
- Marge (Umsatzrendite, netto)	<b>4,0%</b>	3,3%	1,7%	1,1%	2,2%	0,2%	2,1%	7,6%	7,5%	3,3%
<b>Aufwand</b>										
Marketing / Retail	<b>931,2</b>	822,9	732,3	697,6	599,7	544,1	609,3	550,7	501,3	501,2
Personal	<b>553,8</b>	549,1	493,1	483,8	425,3	415,7	438,8	393,8	354,1	320,2
<b>Bilanzkennzahlen</b>										
Bilanzsumme	<b>3.207,2</b>	2.853,8	2.765,1	2.620,3	2.549,9	2.308,5	2.530,3	2.581,8	2.366,6	1.925,0
Eigenkapital	<b>1.722,2</b>	1.656,7	1.722,2	1.619,3	1.618,3	1.497,3	1.597,4	1.605,2	1.386,4	1.133,3
- Eigenkapitalquote	<b>53,7%</b>	58,1%	62,3%	61,8%	63,5%	64,9%	63,1%	62,2%	58,6%	58,9%
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	<b>503,9</b>	493,9	536,6	532,9	455,7	528,4	623,7	534,0	404,5	323,2
- davon Vorräte	<b>915,1</b>	778,5	718,9	657,0	571,5	521,3	552,5	536,8	439,7	344,4

1) EBIT vor Sondereffekten

\* angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Kapitel 3 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2010

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammengefasster  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen  
Entwicklung  
PUMA Konzern



### T.3 ENTWICKLUNG PUMA KONZERN (in € Mio.)

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009*
<b>Kapitalfluss</b>										
Freier Cashflow **	172,9	128,5	49,7	-98,9	39,3	29,2	-8,2	16,8	17,1	167,3
Investitionen (inkl. Akquisitionen)	130,2	122,9	91,1	79,5	96,4	76,3	172,9	115,3	163,6	136,3
<b>Return-Kennzahlen</b>										
Return on equity (ROE)	10,9%	8,2%	3,6%	2,3%	4,0%	0,4%	4,4%	14,3%	14,6%	7,0%
Return on capital employed (ROCE)	25,8%	20,7%	10,3%	7,9%	11,5%	5,6%	8,6%	28,7%	31,7%	20,3%
<b>Weitere Informationen</b>										
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresende)	12.894	11.787	11.495	11.351	11.267	10.982	11.290	10.836	9.697	9.646
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	12.192	11.389	11.128	10.988	10.830	10.750	10.935	10.043	9.313	9.747
<b>PUMA Aktie</b>										
Aktienkurs (in €)	427,00	363,00	249,65	198,65	172,55	235,00	224,85	225,00	248,00	231,84
Gewinn je Aktie (in €)	12,54	9,09	4,17	2,48	4,29	0,36	4,69	15,36	13,45	5,28
Durchschn. ausstehende Aktien (in Mio. Stück)	14,947	14,943	14,940	14,940	14,940	14,940	14,967	14,981	15,031	15,082
Anzahl der ausstehenden Aktien (in Mio. Stück)	14,947	14,943	14,940	14,940	14,940	14,940	14,939	14,935	14,981	15,082
Marktkapitalisierung	6.384	5.426	3.730	2.968	2.578	3.511	3.359	3.360	3.715	3.497

\* angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Kapitel 3 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2010

\*\* angepasste Vorjahreszahlen, siehe Kapitel 27 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2018

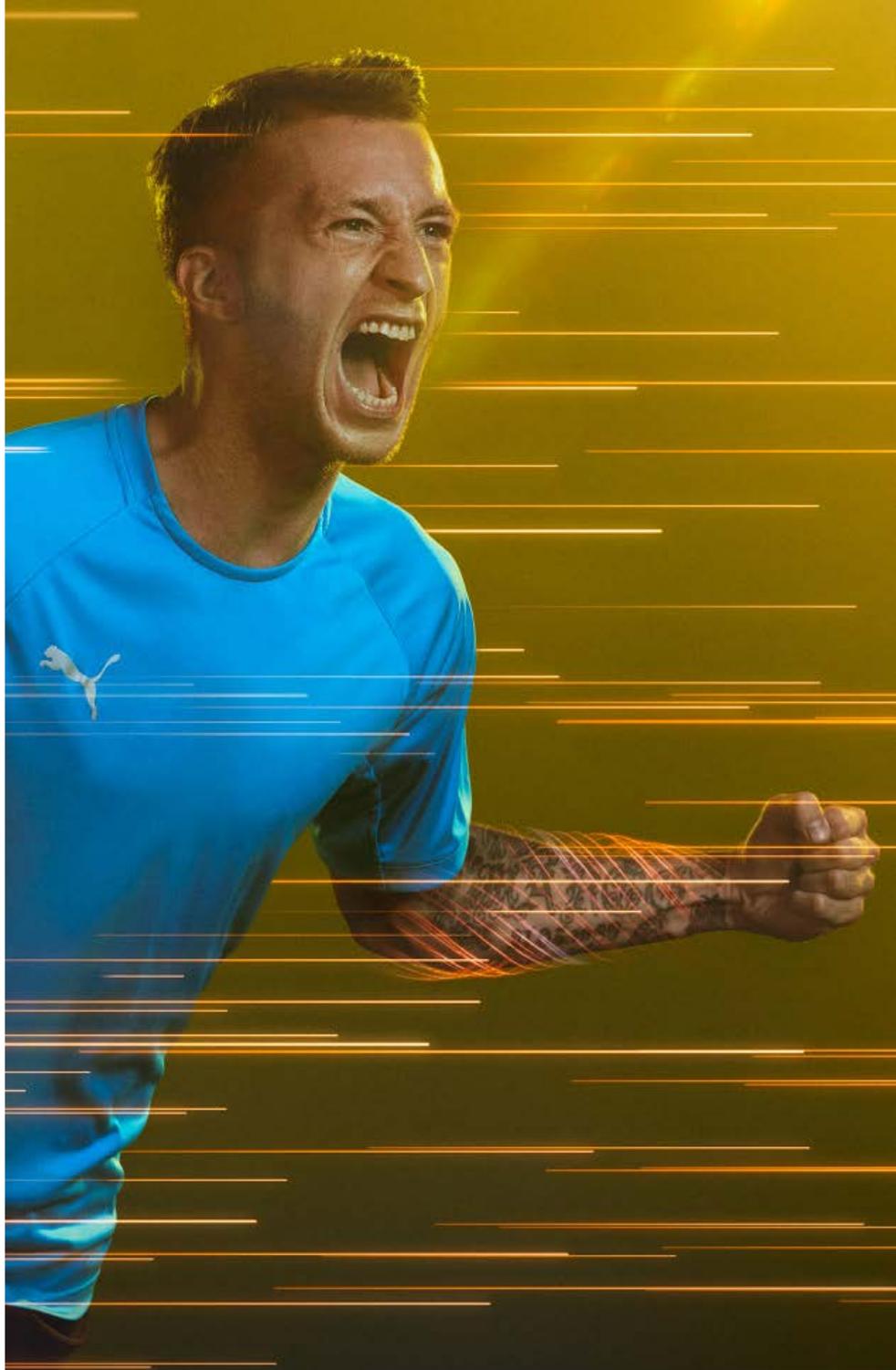
Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender  
Lagebericht

Konzernabschluss

Zusätzliche  
Informationen  
Entwicklung  
PUMA Konzern



# IMPRESSUM

## **PUBLISHER**

PUMA SE  
PUMA Way 1  
91074 Herzogenaurach  
Germany  
+49 (0)9132 81-0  
[www.about.puma.com](http://www.about.puma.com)

## **CORPORATE COMMUNICATIONS**

Agathe Zakarian  
Manager Corporate Communications  
[agathe.zakarian@puma.com](mailto:agathe.zakarian@puma.com)

## **INVESTOR RELATIONS**

Johan-Philip Kuhlo  
Head of Corporate Strategy &  
Investor Relations  
[johan-philip.kuhlo@puma.com](mailto:johan-philip.kuhlo@puma.com)

## **HUMAN RESOURCES**

Dietmar Knoess  
Director Human Resources  
[dietmar.knoess@puma.com](mailto:dietmar.knoess@puma.com)

## **SUSTAINABILITY**

Stefan Seidel  
Head of Corporate Sustainability  
[stefan.seidel@puma.com](mailto:stefan.seidel@puma.com)

## **BRAND DESIGN**

Jan Hippchen  
Shane Finegan

## **PHOTO CREDITS**

Blanca Melendez (S. 56)  
Christoph Maderer (S. 18, 32, 54, 64, 65, 90)  
Jad Sherif / WR12 (S. 43)  
Conné (S. 6)  
Michael Steele – Getty Images for IAAF (S. 36)  
Tom Ziora (S. 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62)

## **DESIGN AND REALISATION**

Publicis Pixelpark Erlangen  
eine Zweigniederlassung der  
Publicis Pixelpark GmbH  
[www.publicispixelpark.de](http://www.publicispixelpark.de)