

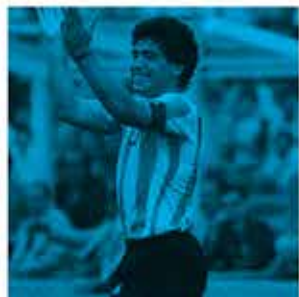


**...denn PUMA
macht's mit
Qualität**



GESCHÄFTS- BERICHT 2018

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT





ZUSAMMEN- GEFASSTER LAGEBERICHT



Einführung

Unternehmensüberblick

**Zusammengefasster
Lagebericht**

Konzernabschluss

Zusätzliche
Informationen



<u>DAS GESCHÄFTSJAHR 2018 IM ÜBERBLICK</u>	4
<u>GRUNDLAGEN DES PUMA-KONZERNS</u>	7
GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN UND ORGANISATIONSSTRUKTUR	7
ZIELE UND STRATEGIE	7
PRODUKTENTWICKLUNG UND DESIGN	8
BESCHAFFUNG.....	9
MITARBEITER.....	12
STEUERUNGSSYSTEM	13
ANGABEN ZUM NICHTFINANZIELLEN BERICHT	14
<u>WIRTSCHAFTSBERICHT</u>	14
WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	14
UMSATZLAGE.....	15
REGIONALE ENTWICKLUNG	16
ERTRAGSLAGE	18
DIVIDENDE	21
VERMÖGENS- UND FINANZLAGE	22
CASHFLOW.....	24
GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR LAGE DES KONZERNS.....	26

<u>ERLÄUTERUNGEN ZUM JAHRESABSCHLUSS DER PUMA SE NACH HGB</u>	27
--	-----------

<u>WEITERE ANGABEN</u>	31
-------------------------------	-----------

ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN	31
----------------------------------	----

VERGÜTUNGSBERICHT	32
-------------------------	----

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG GEMÄSS § 289F UND § 315D HGB	34
---	----

<u>RISIKO- UND CHANCENBERICHT</u>	39
--	-----------

<u>NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT</u>	44
--	-----------

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



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.).

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 verbesserte 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 Modeszene 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 Laufschuh 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 Basketballsuh für die Rückkehr nach mehr als 20 Jahren Abwesenheit, gut positioniert.





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 verbessert. 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 CO₂-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 Zwischensohlenteknologie 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.

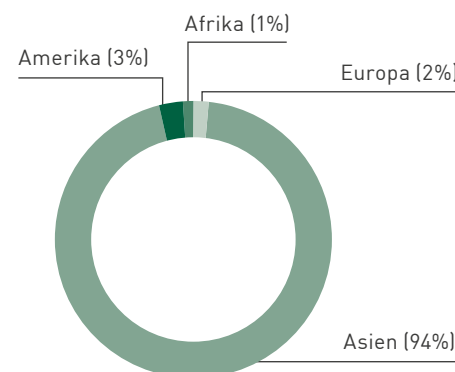
Im Jahr 2018 konnten weitere operative Verbesserungen in der Beschaffung, insbesondere hinsichtlich der Zentralisierung und Standardisierung von Prozessen und Systemen, im Kapazitätsmanagement und im Bereich Datenanalyse und Business Intelligence umgesetzt werden. Die operativen Verbesserungen innerhalb 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.

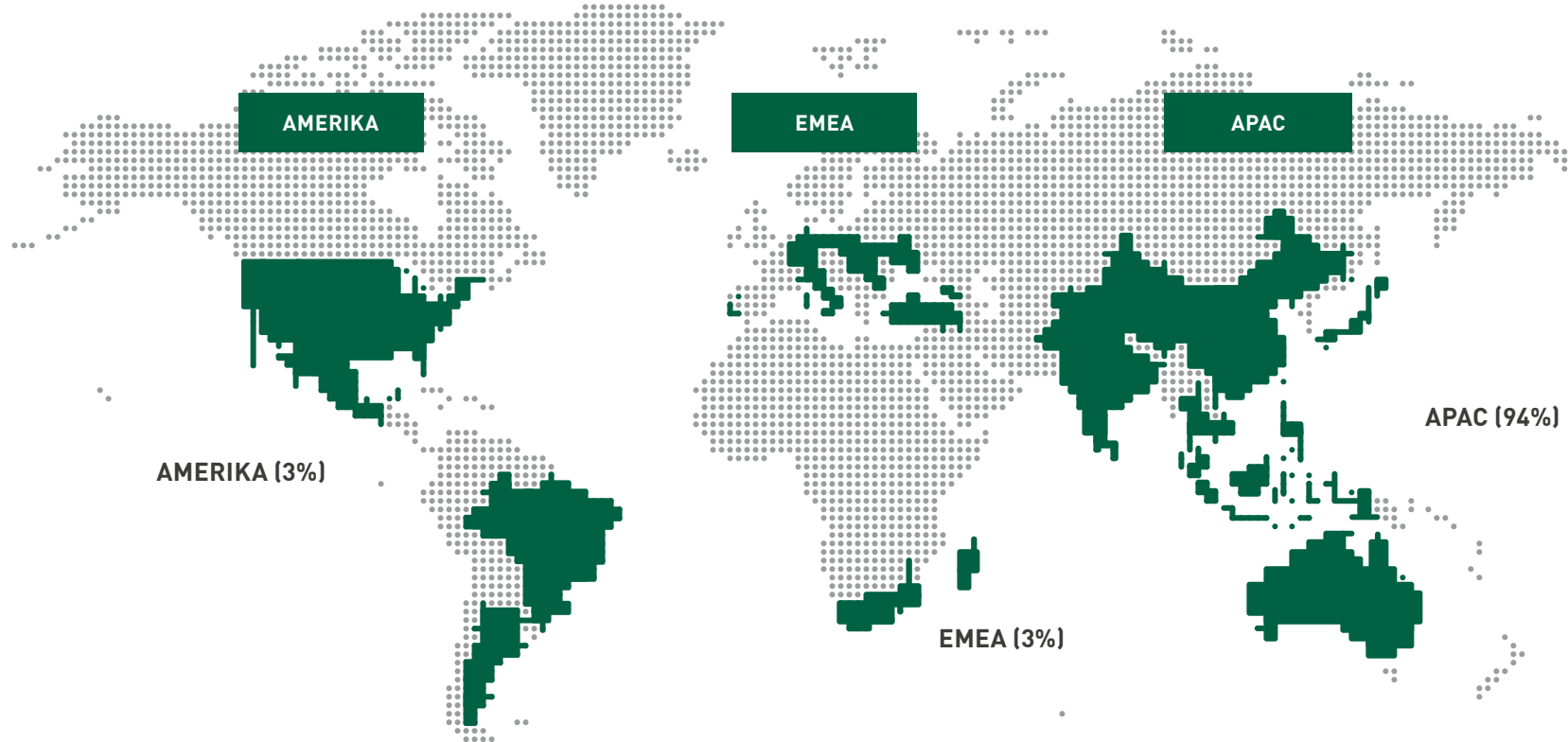
G.1 BESCHAFFUNGSMÄRKTE 2018 (Menge)



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.



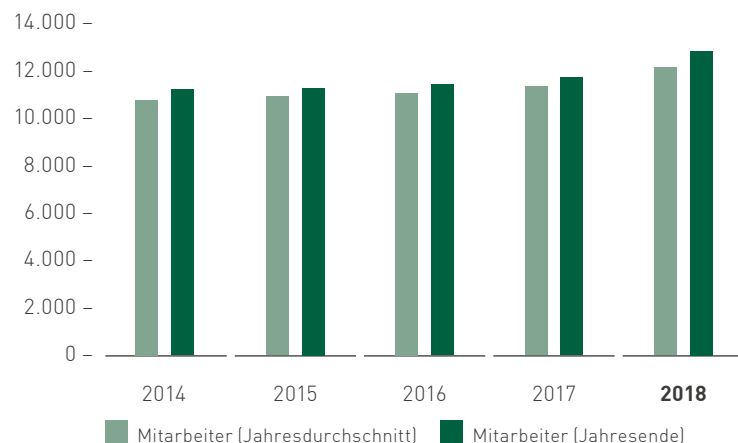
MITARBEITER

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.

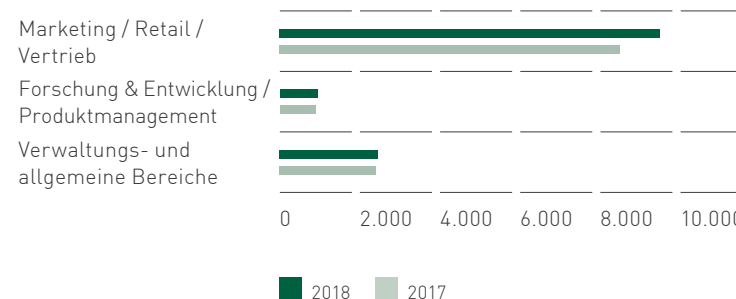
Der Personalaufwand ist 2018 insgesamt um 0,9% von € 549,1 Mio. auf € 553,8 Mio. angestiegen. Im Durchschnitt lag der Personalaufwand pro Mitarbeiter bei T€ 45,4 gegenüber T€ 48,2 im Vorjahr.

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 Marktkompetenz gewährleisten. Um Talenten aller Ebenen adäquate Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, wird neben dem Angebot an unterschiedlichen Ausbildungen und dualen Studiengängen auch die systematische Weiterbildung der Fach- und Führungskräfte gefördert. Unser Trainingsangebot umfasst eine Vielzahl von 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 ILP². 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 Up² 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-

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

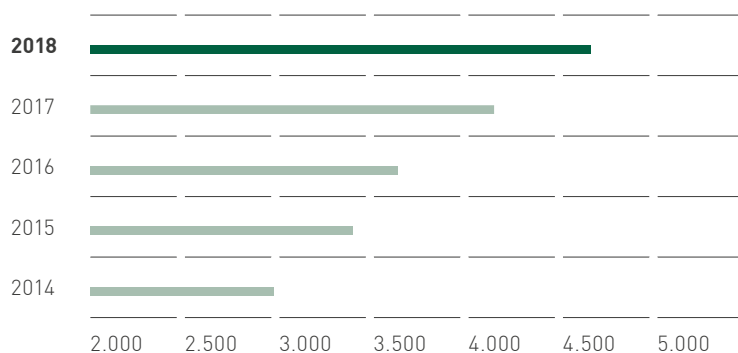
Im Lagebericht 2017 hatte PUMA für das Geschäftsjahr 2018 einen währungs-bereinigten Anstieg der Umsatzerlöse von rund 10% in Aussicht gestellt. Diese Prognose wurde unterjährig mehrmals erhöht und PUMA erwartete nun für das Geschäftsjahr 2018 einen währungsbereinigten Umsatzanstieg zwischen 14% und 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. Währungsbereinigt erhöhten sich die Umsätze um 17,6%. Vor allem die Region Asien / Pazifik, angetrieben von China, zeigte ein starkes zweistelliges Umsatzwachstum. Aus Produktsicht waren Tex-tilien die Haupttreiber des Umsatzwachstums.

G.5 UMSATZERLÖSE (in € Mio.)

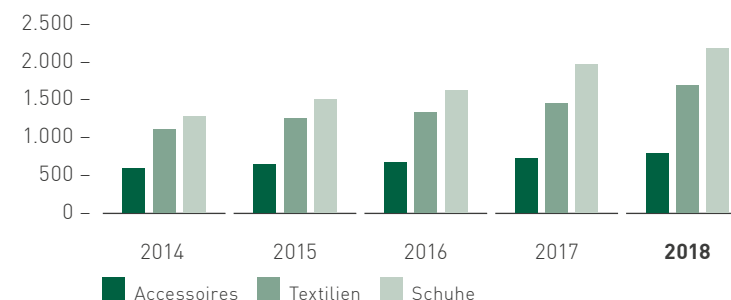


Das für PUMA bedeutendste Produktsegment - **Schuhe** - verzeichnete zum Ende des Geschäftsjahres 2018 einen bereits seit achtzehn Quartalen anhaltenden Wachstumstrend. Die stärksten Zuwächse wurden dabei in den Kategorien Sportstyle und Running and Training erzielt. Der Umsatz stieg in der Berichts-währung Euro um 10,6% auf € 2.184,7 Mio. und überschritt damit im Segment Schuhe erstmalig die Umsatzmarke von 2 Milliarden Euro. Währungsbereinigt 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. Währungsbereinigt 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 währungsbereinigten An-stieg 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

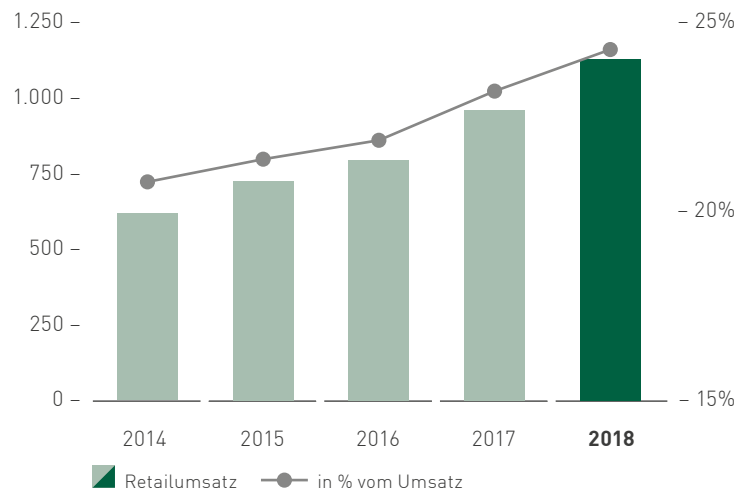
Die Einzelhandelsaktivitäten von PUMA beinhalten den direkten Vertrieb an unsere Konsumenten („Direct to Consumer-business“). Dieser umfasst die ei-genen Einzelhandelsgeschäfte von PUMA, die sogenannten „Full-Price-Stores“ und „Factory-Outlets“ sowie die Online-Verkäufe im Bereich E-Commerce. Durch die 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 währungsbereinigt 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.

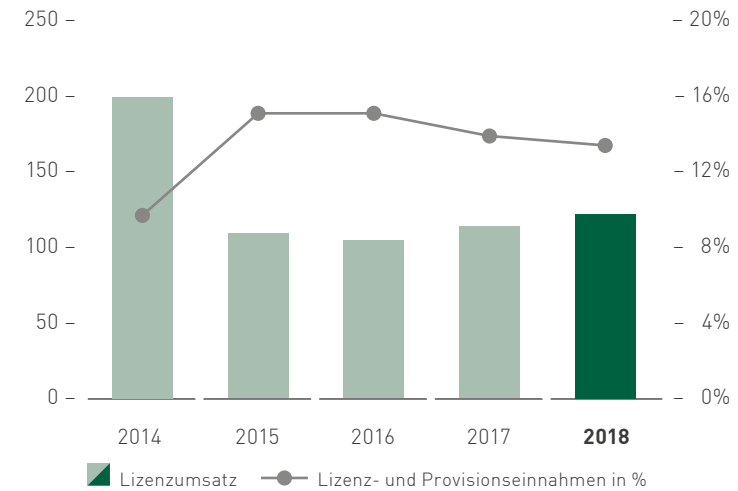
G.7 RETAILUMSÄTZE (in € Mio.)



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.



Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht
Wirtschaftsbericht

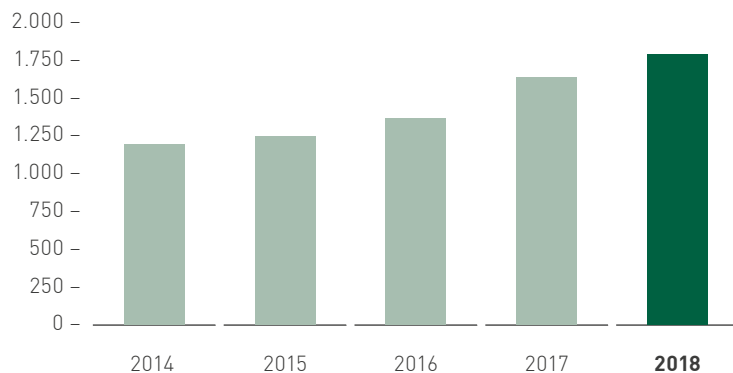
Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen



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%.

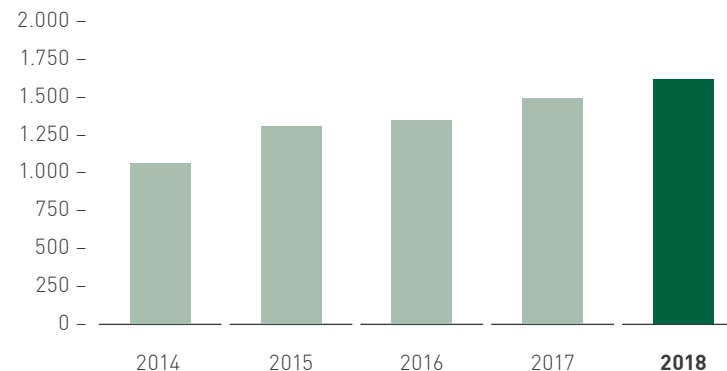
G.9 UMSÄTZE EMEA (in € Mio.)



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.

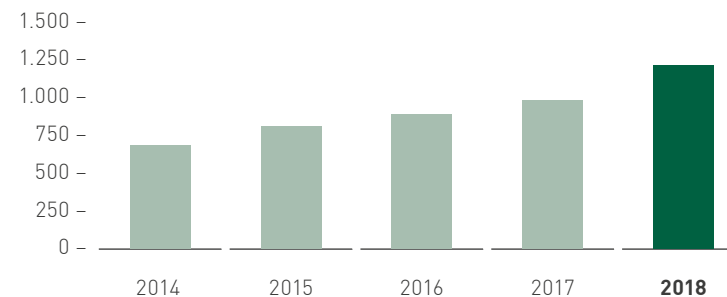
G.10 UMSÄTZE AMERIKA (in € Mio.)



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.	%	
Umsatzerlöse	4.648,3	100,0	4.135,9	100,0	12,4
Umsatzkosten	-2.399,0	-51,6	-2.181,5	-52,7	10,0
Rohertrag	2.249,4	48,4	1.954,3	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
Operatives Ergebnis (EBIT)	337,4	7,3	244,6	5,9	37,9
Finanzergebnis / Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-24,0	-0,5	-13,4	-0,3	79,6
Gewinn vor Steuern (EBT)	313,4	6,7	231,2	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
Konzernergebnis	187,4	4,0	135,8	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.



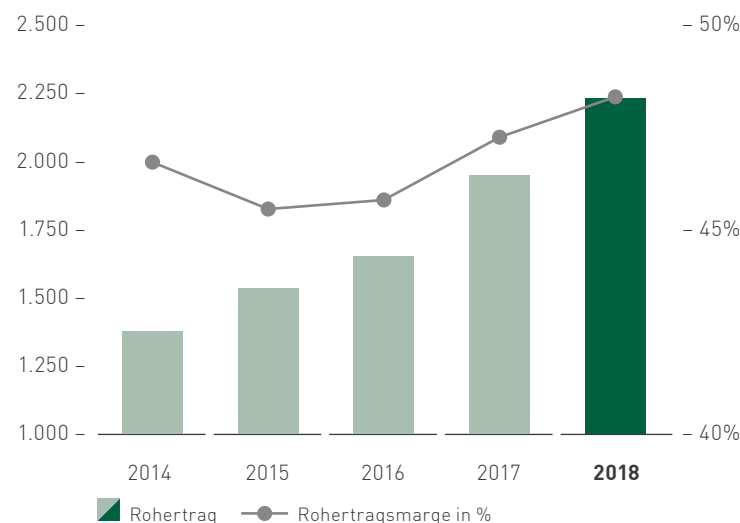
Die Ertragsentwicklung wird im Folgenden detailliert erläutert.

Rohertragsmarge

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%.

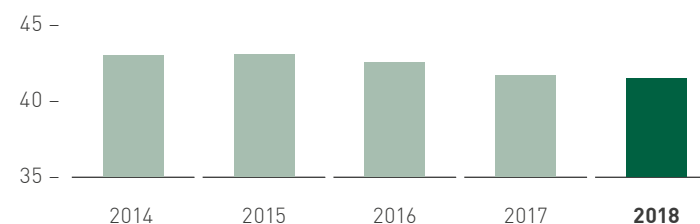
G.12 ROHERTRAG / ROHERTRAGSMARGE (in € Mio.)



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

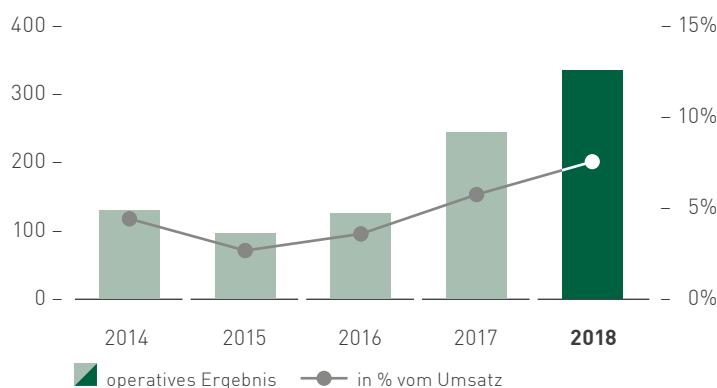


aus höheren Aufwendungen für Warenlager und Logistik sowie IT. Die Kostenquote der Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen verringerte sich von 7,4% auf 7,1%. Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 81,5 Mio. (Vorjahr: € 70,3 Mio.) enthalten. Dies entspricht einem Anstieg der Abschreibungen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



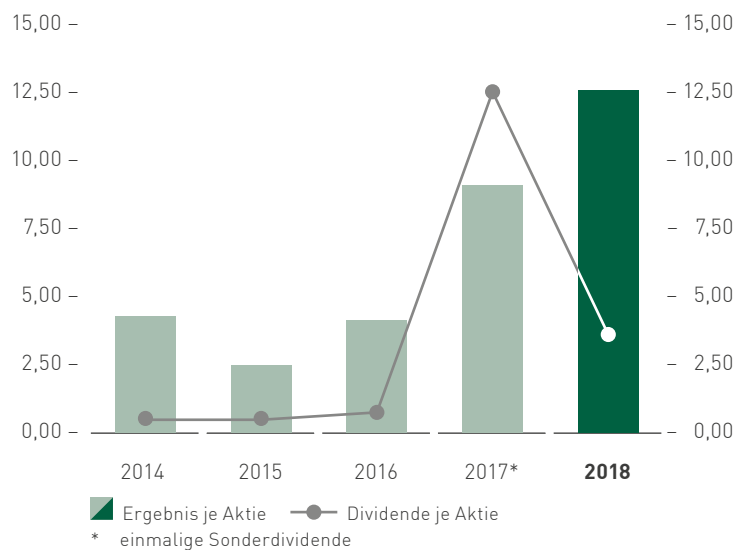
Konzernergebnis

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
Kurzfristige Vermögenswerte	2.192,8	68,4	1.884,8	66,0	16,3
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
Langfristige Vermögenswerte	1.014,4	31,6	969,0	34,0	4,7
Summe Aktiva	3.207,2	100,0	2.853,8	100,0	12,4
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
Kurzfristige Verbindlichkeiten	1.195,2	37,3	1.056,5	37,0	13,1
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
Langfristige Verbindlichkeiten	289,7	9,0	140,7	4,9	106,0
Eigenkapital	1.722,2	53,7	1.656,7	58,1	4,0
Summe Passiva	3.207,2	100,0	2.853,8	100,0	12,4
Working Capital	503,9		493,9		2,0
- in % vom konsolidierten Umsatz	10,8%		11,9%		

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender
Lagebericht
Wirtschaftsbericht

Konzernabschluss

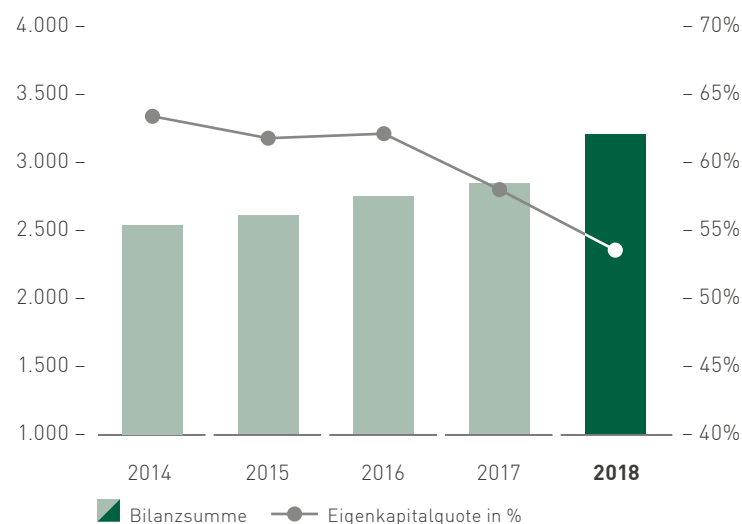
Zusätzliche
Informationen



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.)



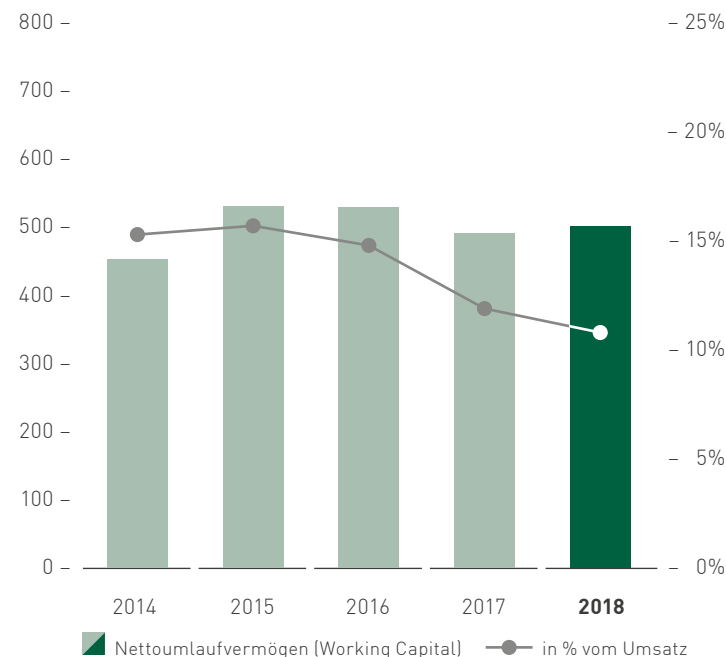
Working Capital

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
Brutto Cashflow	398,0	330,9	20,3
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-38,0	-50,6	-25,0
Steuerzahlungen und erhaltene Dividenden	-81,9	-41,5	97,2
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	278,1	238,8	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
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-105,3	-110,3	-4,5
Freier Cashflow	172,9	128,5	34,5
Freier Cashflow (vor Akquisitionen)	149,4	128,5	16,3
- in % vom konsolidierten Umsatz	3,2%	3,1%	-
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-128,3	-34,9	-
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
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	463,7	415,0	11,7

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

Einführung

Unternehmensüberblick

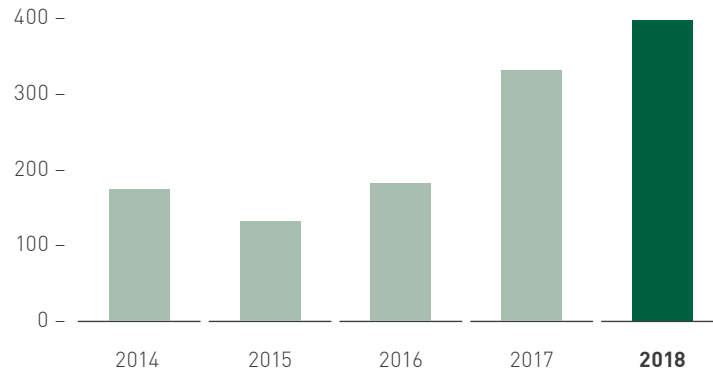
Zusammenfassender Lagebericht
Wirtschaftsbericht

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, betrugen € 84,7 Mio. in 2018.

G.18 **BRUTTO CASHFLOW** (in € Mio.)



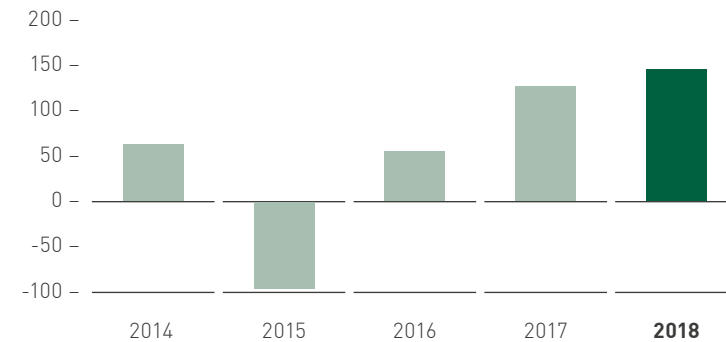
Der anhaltend starke Fokus auf das Working Capital-Management trug maßgeblich zur Verbesserung des Cashflows aus der operativen Geschäftstätigkeit bei. Der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit stieg von € 238,8 Mio. im Vorjahr auf € 278,1 Mio. Dies resultiert neben dem gestiegenen Vorsteuergewinn 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 betrugen 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 Jahres-
abschluss der PUMA SE
nach HGB

Konzernabschluss

Zusätzliche
Informationen



ERTRAGSLAGE

T.4 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (HGB)

	2018		2017		+ / - %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Umsatzerlöse	675,3	100,0	629,2	100,0	7,3
Sonstige betriebliche Erträge	50,8	7,5	60,7	9,6	-16,4
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
Summe Aufwendungen	-838,8	-124,2	-831,0	-132,1	0,9
Finanzergebnis	212,9	31,5	279,1	44,4	-23,7
Ergebnis vor Steuern	100,1	14,8	137,9	21,9	-27,4
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-16,8	-2,5	-9,3	-1,5	81,2
Jahresüberschuss	83,3	12,3	128,7	20,4	-35,3

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
Summe Aktiva	1.360,6	100,0	1.272,2	100,0	6,9
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	-
Summe Passiva	1.360,6	100,0	1.272,2	100,0	6,9

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.



FINANZLAGE

T.6 KAPITALFLUSSRECHNUNG (HGB)

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

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) (iii) 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 Aktiengabe 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 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 betrugen 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 betrugen die variablen Tantieme-Vergütungen 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 betrugen 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 Präsenzs Schulungen 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 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, Vorstandspositionen sowie leitende Führungspositionen überwiegend mit im Unternehmen entwickelten Personen zu besetzen.

Für die Entscheidung des Aufsichtsrats über die Besetzung einer konkreten Vorstandsposition 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 globalen 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 Controllingsystem, das einen wesentlichen Bestandteil des Risikomanagements darstellt. PUMA's Reporting- und Controllingsystem basiert auf der monatlichen Finanzberichterstattung und der Überprüfung und Plausibilisierung der gemeldeten Informationen durch das Controlling.

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

RISIKO- UND CHANCENKATEGORIEN

Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen

Als international agierender Konzern ist PUMA globalen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen und den damit verbundenen Risiken ausgesetzt. So kann sich beispielsweise die konjunkturelle Entwicklung in wichtigen Absatzmärkten 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 CO₂-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 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 Nicht-regierungsorganisationen 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 Hinweisgebersystem zur Verfügung, um unethisches Verhalten zu melden.

Währungsrisiken

PUMA ist als international agierender Konzern Währungsrisiken ausgesetzt, die aus der Disparität des jeweiligen Währungsumfanges 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.

Einführung

Unternehmensüberblick

Zusammenfassender Lagebericht
Risiko- und Chancenbericht

Konzernabschluss

Zusätzliche Informationen



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.



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 Umsatzzanstieg 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