



ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT DER PUMA SE FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2021

153	Das Geschäftsjahr 2021 im Überblick
157	Grundlagen des PUMA-Konzerns
157	Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur
157	Ziele und Strategie
161	Produktentwicklung und Design
163	Beschaffung
165	Mitarbeiter*innen
169	Steuerungssystem
170	Angaben zum nichtfinanziellen Bericht
171	Wirtschaftsbericht
172	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
172	Umsatzlage
174	Regionale Entwicklung
177	Ertragslage
181	Dividende
182	Vermögens- und Finanzlage
186	Cashflow
189	Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf und zur Lage des Konzerns
190	Erläuterungen zum Jahresabschluss der PUMA SE nach HGB
194	Übernahmerelevante Angaben
197	Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f und § 315d HGB
207	Risiko- und Chancenbericht
221	Prognosebericht

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





DAS GESCHÄFTSJAHR 2021 IM ÜBERBLICK

2021 war ein Jahr der außerordentlichen Erfolge für PUMAs Athlet*innen und Mannschaften und auch für die Marke und das Unternehmen PUMA ein exzellentes Geschäftsjahr. Es stand jedoch auch erneut im Zeichen der COVID-19-Pandemie, die von Land zu Land ganz unterschiedliche Auswirkungen hatte. Wir mussten schnell auf diese Entwicklungen, die 2021 vor allem unsere Lieferkette betrafen, reagieren. Dabei setzten wir weiterhin auf unsere Strategie, die kurzfristigen Herausforderungen, wie etwa die Schließung von Stores und Fabriken, gemeinsam mit allen unseren Partnern zu meistern, ohne dabei unser mittelfristiges Wachstum zu beeinträchtigen.

Strenge Lockdown-Regeln im Süden von Vietnam, einem unserer wichtigsten Beschaffungsmärkte, zwangen Schuh-, Textilien- und Accessoires-Fabriken, erstmals seit Pandemiebeginn zu schließen. Diese Produktionsausfälle dauerten rund zehn Wochen an und betrafen ca. 15% unseres globalen Beschaffungsvolumens. Wir haben versucht, Lieferverspätungen so gut wie möglich zu vermeiden und, wo es realisierbar war, die Produktion an andere Orte verlagert. Dank des schnellen Starts des Impfprogramms und steigender Impfraten in Südvietnam, konnten die Fabriken den Betrieb ab Ende September schrittweise wieder aufnehmen.

Die Gesundheit und Sicherheit unserer Partner, Kund*innen und Mitarbeiter*innen hatte während des gesamten Jahres höchste Priorität. Für unsere Mitarbeiter*innen haben wir auch dort, wo es möglich war, Impfprogramme durchgeführt. So konnten wir in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach bereits bis Mitte Juli Impfraten von über 90% erzielen und Ende des Jahres mit den Booster-Impfungen beginnen. In Ländern, die extrem unter der Pandemie zu leiden hatten, wie beispielsweise Indien, haben wir unseren Mitarbeiter*innen und ihren Angehörigen bei Bedarf den Zugang zu medizinischer Versorgung gesichert.

Für unsere Bemühungen, ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten, wurden wir zum zweiten Mal in Folge als „Top Employer Europe“ ausgezeichnet.

Als Partner von Weltklasse-Athlet*innen und -Mannschaften steigern wir unsere Glaubwürdigkeit als Sportmarke, bleiben unserer Tradition im Bereich Performance treu und erhöhen gleichzeitig unsere Markenbegehrlichkeit. 2021 haben wir die PUMA-Familie um einige neue Markenbotschafter*innen erweitert. Im Teamsport waren das unter anderem die französischen Nationalspieler Raphaël Varane und Kingsley Coman sowie Christian Pulisic aus den USA. Leon Draisaitl, der NHL All-Star, ist unser erster Markenbotschafter für Training und Fitness aus der nordamerikanischen Eishockeyliga. Im Basketball haben wir neben Breanna „Stewie“ Stewart, die mit dem Titel Most Valuable Player der WNBA ausgezeichnet wurde, auch den französischen NBA Guard Killian Hayes zu PUMA geholt. PUMA-Athlet LaMelo Ball hat 2021 nicht nur seinen ersten eigenen PUMA-Schuh präsentiert, sondern wurde auch zum Rookie of the Year der NBA gekürt.

Der Sommer 2021 war ein ganz außergewöhnlicher für unsere Mannschaften und Athleten*innen, die in ihren jeweiligen Disziplinen Spitzenleistungen ablieferten.

Die von PUMA ausgerüstete italienische Fußball-Nationalmannschaft gewann die UEFA Euro 2020, die 2021 ausgetragen wurde. Fünf Spieler – Giovanni Di Lorenzo, Giorgio Chiellini, Harry Maguire, Kyle Walker und Jordan Pickford – bestritten das Finale in den neuesten PUMA-Schuhmodellen. Unsere vier Verbände (Österreich, Tschechische Republik, Italien und die Schweiz) schafften es in die K.-o.-Runde des Turniers. Mit drei Mannschaften war PUMA die Sportmarke mit den meisten Teams im Viertelfinale.

Bei den Olympischen Spielen in Tokio holten PUMA-Athleten*innen insgesamt 22-mal Gold, 24-mal Silber und 20-mal Bronze. Der Norweger Karsten Warholm stellte sein außergewöhnliches Talent unter Beweis: Er gewann nicht nur die Goldmedaille, sondern stellte auch einen neuen Weltrekord im 400-Meter-Hürdenlauf auf. Sein Sieg wurde zum besten Rennen in der Geschichte der Leichtathletik erklärt und



Karsten wurde im Dezember zum weltbesten Leichtathleten gekürt. An seinen Füßen: PUMAs neuer Leichtathletikschuh EvoSPEED Future FASTER+, der in Kooperation mit dem Formel-1-Team MERCEDES AMG PETRONAS entwickelt wurde. Zu den Goldmedaillengewinnern unter PUMAs Athlet*innen in Tokio zählten der kanadische Sprinter Andre De Grasse (200 Meter), der Stabhochspringer Armand „Mondo“ Duplantis, Hochspringer Gianmarco Tamberi aus Italien und Hürdenläufer Hansle Parchment (110 Meter) aus Jamaika. Molly Seidel aus den USA gewann mit Schuhen, die PUMAs neueste Dämpfungstechnologie NITRO verwenden, die Bronzemedaille im Marathon der Frauen. Auch bei den Paralympischen Spielen zeigten unsere Athlet*innen ihr Können: Sprinterin Omara Durand aus Kuba beispielsweise holte drei Mal Gold und stellte einen neuen Weltrekord auf.

Auch außerhalb der Euro2020 spielten von PUMA ausgestattete Mannschaften ganz oben mit. Manchester City erkämpfte sich zum dritten Mal in vier Jahren den Titel in der Premier League und erreichte das Finale der Champions League. Borussia Dortmund holte den DFB Cup und unser brasilianisches Team Palmeiras zwei Mal in Folge die Copa Libertadores. Als neue Mitglieder der PUMA-Familie durften wir Fenerbahce Istanbul sowie Shakhtar Donetsk aus der Ukraine begrüßen.

Im Golfsport gewann PUMA-Spieler Bryson DeChambeau das Arnold Palmer Invitational im März 2021; im Motorsport belegten die PUMA Teams Mercedes AMG Petronas, Red Bull Racing Honda und Scuderia Ferrari die ersten drei Plätze in der Konstrukteurs-WM. Max Verstappen im Red Bull sicherte sich die Fahrer-WM und bekam zur Feier seines ersten Weltmeistertitels von PUMA speziell angefertigte goldene Speedcat Pro Schuhe.

Da sowohl die Olympischen Spielen als auch die UEFA Euro2020 pandemiebedingt um ein Jahr verschoben wurden, haben wir die Kampagne ONLY SEE GREAT ins Leben gerufen. Ziel war es, die Emotionen unserer erfolgreichen Athleten*innen einzufangen und ihren Optimismus zu feiern. Die Kampagne ist inspiriert vom Musiker, Unternehmer und Philanthrop Shawn „JAY-Z“ Carter. PUMA-Markenbotschafter wie Boris Becker und Neymar Jr. schilderten in Medieninterviews und Content auf unseren digitalen Kanälen ihren Weg zum Erfolg.

Im Jahr 2021 machten wir einen großen Schritt, um PUMA auch als glaubwürdige Running-Marke zu etablieren. Wir präsentierten ein komplett neues Angebot an Performance-Produkten, in denen unsere neue Dämpfungstechnologie NITRO zum Einsatz kommt. Die Modelle DEVIATE, DEVIATE ELITE, VELOCITY, LIBERATE und ETERNITY erhielten viel positives Feedback von Läufern und den Medien und unsere Athlet*innen Molly Seidel, Nils Voigt und Precious Machele waren damit erfolgreich.

Im Rahmen unserer Strategie, ein marktführendes Produktangebot für Frauen zu entwickeln, haben wir die Plattform SHE MOVES US ins Leben gerufen. Diese vereint unsere Markenbotschafterinnen wie Dua Lipa, Cara Delevingne, Magdalena Eriksson und Jodie Williams und feiert Frauen, die in der Kultur und im Sport etwas bewegt haben. Es ist das Ziel, mit diesen Geschichten auch andere Frauen auf der ganzen Welt zu inspirieren. Die Kampagne SHE MOVES US umfasst zudem eine Partnerschaft mit Women Win. Diese Organisation hilft dabei, auf der ganzen Welt Sportveranstaltungen für Mädchen und Frauen, die sonst keinen Zugang dazu hätten, zu organisieren und dabei spielerisch wichtige Fertigkeiten zu vermitteln.

Im Jahr 2021 zogen unsere Nordamerika- und internationale Marketingorganisation in ein neues Bürogebäude mit einer flexiblen Bürofläche von 14.000 m² nach Somerville, Massachusetts, einen Vorort von Boston, um. In Deutschland haben wir unser Logistikzentrum in Geiselwind eröffnet. Die Inbetriebnahme erfolgte in der zweiten Jahreshälfte. Zudem kamen weitere PUMA.com-Online-Shops in den Vereinigten Arabischen Emiraten und in Mexiko hinzu.

Unsere Strategie, lokale Managementteams in ihrer Entscheidungsfähigkeit zu fördern, wurde durch die COVID-19-Pandemie, die in den verschiedenen Regionen der Welt ganz unterschiedliche Konsequenzen hatte, bestärkt. So kann das Management vor Ort schnell auf Veränderungen in den Märkten reagieren, die sie am besten kennen.



PUMAs Rückkehr ins Basketballgeschäft hat auch 2021 dazu beigetragen, uns im nordamerikanischen Markt als glaubwürdige Sportmarke zu etablieren. Gemeinsam mit PUMA-Athlet LaMelo Ball, der zum Rookie of the Year der NBA gekürt wurde, entwickelten wir seinen ersten Signature-Basketballschuh. Wir haben die letztjährige Erfolgsgeschichte des von J.Cole entworfenen Basketballschuhs RS-DREAMER mit dem RS-DREAMER 2 fortgesetzt. Zudem haben wir unser Angebot im Basketball mit zahlreichen erfolgreichen Kooperationen ergänzt, so zum Beispiel mit der Black Fives Foundation, der Cartoon-Serie Rugrats und dem Videospiel NBA 2K.

Das Thema Nachhaltigkeit spielte auch weiterhin eine maßgebliche Rolle in unserer Strategie. Über unsere Kommunikationsplattform FOREVER BETTER bringen wir unseren Kund*innen unsere Strategie in diesem Bereich näher. Einen ersten Schritt in Richtung Kreislaufwirtschaft haben wir mit dem RE:SUEDE-Experiment gemacht. Im Rahmen dieses Projekts haben wir eine experimentelle Version unseres erfolgreichen Sneakers SUEDE entwickelt, mit der wir prüfen wollen, ob es möglich ist, den Schuh biologisch abbaubar zu machen. Da Nachhaltigkeit für unser gesamtes Produktsortiment von Bedeutung ist, haben wir einen neuen Schuhkarton eingeführt, mit dem wir jährlich 2.800 Tonnen Karton einsparen. Wir sind auch eine Partnerschaft mit der gemeinnützigen Umweltorganisation Canopy eingegangen und haben uns zum Schutz der Wälder weltweit im Rahmen unserer Papier-, Karton- und Viskosebeschaffung verpflichtet.

Einhergehend mit PUMAs starkem Wachstum in den letzten Jahren haben wir unsere Organisation ausgebaut und unseren Vorstand von drei auf vier Mitglieder erweitert. Neu hinzugekommen ist die Rolle des Chief Commercial Officer, die Arne Freundt am 1. Juni 2021 übernahm. Er verantwortet die Bereiche Vertrieb, inklusive Retail und E-Commerce, und Logistik. Zum selben Datum wurde Hubert Hinterseher Chief Financial Officer und damit Nachfolger von Michael Lämmermann, der nach 28 Jahren bei PUMA in den Ruhestand trat. Hubert Hinterseher ist verantwortlich für die Bereiche Finanzen, Legal, IT und Business Solutions.

Trotz der negativen Auswirkungen durch die COVID-19-Pandemie war 2021 ein exzellentes Geschäftsjahr für PUMA. Unsere operative Flexibilität im Umgang mit einer Vielzahl an Herausforderungen hat maßgeblich zu der guten Umsatz- und Geschäftsentwicklung von PUMA im Jahr 2021 beigetragen. Das Jahr 2021 begann mit einem weltweiten Allzeithoch an COVID-19-Fallzahlen und anhaltenden Einschränkungen für unsere Geschäftstätigkeit in zahlreichen Märkten. Zudem hatten Lieferengpässe aufgrund von Containerknappheit und Hafenerüberlastung eine negative Auswirkung auf die Produktverfügbarkeit. Zusätzlich zu den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie hatte auch eine schwierige Marktsituation in einigen unserer wichtigsten Märkte einen erheblichen Einfluss auf unsere Geschäftstätigkeit. Trotz dieser Unsicherheiten konnte PUMA im abgelaufenen Geschäftsjahr erstmalig in der Unternehmensgeschichte die Umsatzmarke von 6 Milliarden Euro übertreffen. Die Umsatzerlöse stiegen währungsbereinigt um 31,7%. In der Berichtswährung Euro entspricht dies einem Anstieg der Umsätze um 30,0% von € 5.234 Mio. im Vorjahr auf € 6.805 Mio. im Jahr 2021. Das starke Umsatzwachstum konnte vor allem aufgrund der anhaltenden Markendynamik, den erfolgreichen Produkteinführungen mit hohen Abverkaufs-Raten und dem starken Fokus auf Flexibilität in der Geschäftstätigkeit erzielt werden. Damit gelang es PUMA im Geschäftsjahr 2021 die unterjährig bereits nach oben angepasste Umsatzprognose eines währungsbereinigten Umsatzwachstums von mindestens 25% zu übertreffen.

Neben dem starken Umsatzwachstum trug auch die Verbesserung der Rohertragsmarge wesentlich zur Erhöhung der Profitabilität im Geschäftsjahr 2021 bei. PUMAs Rohertragsmarge verbesserte sich um 90 Basispunkte von 47,0% im Vorjahr auf 47,9% im Jahr 2021. Dies war insbesondere auf einen stärkeren Abverkauf und niedrigere Verkaufsförderungsmaßnahmen zurückzuführen. Im Gegensatz dazu führten Währungskurseffekte, Regionale- und Vertriebskanal-Mix-Effekte sowie Kostensteigerungen für eingehende Frachten zu einem negativen Einfluss auf die Entwicklung der Rohertragsmarge.

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen erhöhten sich im Geschäftsjahr 2021 insgesamt um 20,3%. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus höheren Aufwendungen für Marketing, einer höheren Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte sowie höherer umsatzabhängiger Vertriebs- und Lagerhaltungskosten. Zudem war PUMA aufgrund von COVID-19 weiterhin mit operativen Ineffizienzen,



insbesondere in der Lieferkette, konfrontiert. Der schwächere Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen im Vergleich zum Umsatzwachstum spiegelt den erzielten operativen Leverage wider. Durch die fortgesetzte Kostenkontrolle konnte ein deutlicher Rückgang der Kostenquote von 43,3% im Vorjahr auf nunmehr 40,0% im Jahr 2021 erzielt werden. Dies trug ebenso maßgeblich zur Verbesserung der Profitabilität im Geschäftsjahr 2021 bei.

Das operative Ergebnis (EBIT) erhöhte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 166,3% von € 209,2 Mio. auf € 557,1 Mio. und lag damit oberhalb der bereits unterjährig nach oben angepassten Prognose in einer Bandbreite zwischen € 450 Mio. und € 500 Mio. Die deutliche Verbesserung der Profitabilität im Geschäftsjahr 2021 ist insgesamt auf das starke Umsatzwachstum in Verbindung mit einer verbesserten Rohertragsmarge und den erzielten operativen Leverage zurückzuführen. Infolgedessen stieg die EBIT-Marge von 4,0% im Vorjahr auf 8,2% im Jahr 2021.

Die deutliche Verbesserung der Profitabilität spiegelt sich auch in der Entwicklung des Konzernergebnisses und des Ergebnisses je Aktie wider, welche sich jeweils um mehr als 292% gegenüber dem Vorjahr verbesserten. Das Konzernergebnis erhöhte sich von € 78,9 Mio. im Vorjahr auf € 309,6 Mio. und das Ergebnis je Aktie stieg dementsprechend von € 0,53 im Vorjahr auf € 2,07 an. Damit konnte PUMA die finanziellen Ziele im abgelaufenen Geschäftsjahr in vollem Umfang erreichen beziehungsweise sogar übertreffen.

Das positive Konzernergebnis ermöglicht es dem Vorstand und dem Aufsichtsrat, der Hauptversammlung am 11. Mai 2022 die Ausschüttung einer Dividende in Höhe von € 0,72 je Aktie für das Geschäftsjahr 2021 vorzuschlagen. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 34,8% des Konzernergebnisses nach IFRS und steht im Einklang mit der Dividendenpolitik von PUMA, welche eine Ausschüttung in Höhe von 25% bis 35% des Konzernergebnisses vorsieht. Im Vorjahr wurde eine Dividende von € 0,16 je Aktie ausgeschüttet (Ausschüttungsquote Vorjahr: 30,3%).

Im Zuge der Erweiterung des DAX von 30 auf 40 Mitglieder ist die PUMA-Aktie seit September 2021 in den Börsenindex der größten Unternehmen des deutschen Aktienmarktes aufgestiegen. Nachdem die PUMA-Aktie, ausgehend von der Vorjahresmarke mit einem Kurs von € 92,28 in das Jahr 2021 gestartet war, sank der Kurs Ende Januar 2021 auf einen Tiefststand von € 80,42. Anschließend konnte sich der Kurs der PUMA-Aktie bis zum Jahresende deutlich erholen und stieg auf € 107,50, dies entspricht einem Anstieg von 16,5% gegenüber dem Vorjahreswert. Die Marktkapitalisierung des PUMA-Konzerns erhöhte sich zum Jahresende 2021 dementsprechend auf rund € 16,1 Mrd. (Vorjahr: € 13,8 Mrd.).



GRUNDLAGEN DES PUMA-KONZERNS

GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN UND ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die PUMA SE firmiert als europäische Aktiengesellschaft mit Hauptsitz in Herzogenaurach, Deutschland. Unsere Geschäftsaktivitäten sind im internen Berichtswesen in Form von drei Regionen (EMEA, Amerika und Asien/Pazifik) und drei Produktbereichen (Schuhe, Textilien und Accessoires) abgebildet. Eine weiterführende Beschreibung findet sich in der Segmentberichterstattung im Kapitel 25 des Konzernanhangs.

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 direkt an unsere Konsumenten. Wir vermarkten und vertreiben unsere Produkte weltweit vorwiegend über eigene Tochterunternehmen. In einigen wenigen Ländern bestehen Vertriebsvereinbarungen mit unabhängigen Distributoren.

Zum 31. Dezember 2021 hält die PUMA SE unmittelbar oder mittelbar Beteiligungen an 100 Tochterunternehmen. Unsere Tochterunternehmen nehmen verschiedene Aufgaben auf lokaler Ebene wahr wie Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung, Beschaffung oder Verwaltung. Eine vollständige Aufstellung aller Tochterunternehmen findet sich im Kapitel 2 des Konzernanhangs (im Unterabschnitt „Konsolidierungskreis“).

ZIELE UND STRATEGIE

Wir haben weiterhin an der Umsetzung unserer Mission, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden, gearbeitet und uns erneut auf acht strategische Prioritäten konzentriert: Markenbegehrlichkeit („Brand Heat“), eine wettbewerbsfähige Produktpalette, ein führendes Produktangebot für Frauen, die Verbesserung unserer Vertriebsqualität, die Beschleunigung unserer Abläufe und Prozesse innerhalb unserer Organisation, der Fokus auf den nordamerikanischen Markt durch den Wiedereinstieg in den Basketball, lokale Relevanz und ein verstärkter Fokus auf Nachhaltigkeit.

Seit mehr als 70 Jahren stärkt PUMA seine **Markenbegehrlichkeit durch Partnerschaften mit den bekanntesten und erfolgreichsten Athlet*innen der Geschichte**: Usain Bolt, Sir Lewis Hamilton, Pelé, Maradona, Tommie Smith, Boris Becker, Linford Christie, Serena Williams, Heike Drechsler und Martina Navratilova, um nur einige Namen zu nennen. Wir bauen unsere Position als Sportmarke durch Partnerschaften mit einigen der relevantesten Markenbotschafter*innen weiter aus. Im Fußball zählen dazu nach wie vor Antoine Griezmann, Neymar, Jr. und Nikita Parris, der Top-Fußballtrainer Pep Guardiola, Spitzenverbände wie die italienische Nationalmannschaft und Weltklasse-Clubs wie Manchester City, Borussia Dortmund, Valencia CF, Olympique Marseille, AC Mailand und Palmeiras São Paulo. 2021 haben wir unter anderen die französischen Nationalspieler Raphaël Varane und Kingsley Coman sowie Christian Pulisic aus den USA zu PUMA geholt und damit erneut unseren Fokus auf Fußball unterstrichen. Auch in der Leichtathletik haben sich unsere internationalen Spitzensportler*innen nicht den Rang ablaufen lassen: Hürdenläufer und Weltrekordhalter Karsten Warholm aus Norwegen, Sprinter André De Grasse aus Kanada, der schwedische Weltrekordhalter im Stabhochsprung Mondo Duplantis, die US-amerikanische Langstreckenläuferin Molly Seidel und der olympische Verband von Jamaika waren 2021 allesamt bei den Olympischen Sommerspielen in Tokio erfolgreich. Im Motorsport beherrschten unsere Formel-1-Teams, Mercedes AMG Petronas, Red Bull Racing Honda und Scuderia Ferrari eine weitere Saison. Zudem haben wir ein eigenes Team für die internationale Rennserie ausschließlich für Fahrerinnen, die W Series, aufgestellt. Unsere langjährigen Partnerschaften mit Spieler*innen wie Lexi Thompson, Rickie Fowler und Bryson DeChambeau sichern unsere Markenbegehrlichkeit im Golf. Die Zusammenarbeit mit den besten Athlet*innen, Mannschaften und Verbänden ist unerlässlich, um die Glaubwürdigkeit und Relevanz der Marke PUMA auf höchstem Niveau sicherzustellen.



Um jüngere Trendsetter*innen anzusprechen arbeiten wir mit Jay-Z, J. Cole, Cara Delevingne, Winnie Harlow, Dua Lipa und anderen Stars der Kultur-, Musik- und Modeszene zusammen. Dadurch ist PUMA zu einer der begehrtesten Sportmarken für junge Kund*innen auf der ganzen Welt geworden.

PUMA strebt danach, Produkte getreu dem Motto „Cool stuff that works“ zu entwickeln. 2021 haben wir unser **Angebot in allen Produktkategorien erheblich verbessert**, zum Beispiel mit neuen Performance-Schuhen. Dazu gehören unsere innovativen Fußballschuhe PUMA ULTRA und FUTURE Z sowie unsere Lauf- und Trainingsschuhe, die auf unserer patentierten NITRO-Dämpfungstechnologie basieren. Die neuen Laufschuhe ermöglichen müheloses Laufen und ernteten sehr gutes Feedback von Läufern und den Medien. Bei den Olympischen Sommerspielen in Tokio waren sie auch auf der ganz großen Bühne erfolgreich.

Im Sportstyle-Bereich konnten wir erneut gute Abverkäufe unserer erfolgreichen Styles RS, RIDER und CALI verzeichnen. Die Nachfrage blieb durch die Einführung neuer Erfolgsmodelle während des gesamten Jahres hoch. Der MAYZE, der MAYU und viele weitere Modelle haben unser Portfolio nachhaltig ergänzt. Auch unsere Klassiker – unter ihnen der beliebte PUMA SUEDE – erzielten 2021 erneut gute Verkaufszahlen.

Im Bereich Textilien und Accessoires konnten wir ein starkes Wachstum des gesamten Portfolios verzeichnen. Unsere Performance- und Sportstyle-Produkte, einschließlich mehrerer erfolgreicher Kooperationen, wie mit dem französisch-japanischen Modelabel Maison Kitsuné und der chinesischen Luxusdesignermarken PRONOUNCE, haben sich weltweit sehr gut verkauft.

Unser Geschäft mit COBRA Golf und PUMA Golf blickt auf ein weiteres erfolgreiches Jahr zurück. Die Umsätze mit unseren innovativen COBRA-Golf-Schlägern sowie Schuhen, Textilien und Accessoires von PUMA Golf waren weiterhin hoch. Wir haben unser Schlägerangebot erweitert und erstmals Putter auf den Markt gebracht. Dazu gehörte auch unser erster Putter aus dem 3D-Druck.

Die Produktkategorie **Women's** ist eine unserer strategischen Prioritäten und wir verfolgen weiterhin unsere Vision, unseren Kundinnen als trendigste Sportmarke zur Seite zu stehen. Da immer mehr Frauen auf der ganzen Welt Sport machen und der Mix aus Sportswear und Mode beliebter ist als je zuvor, bieten wir nicht nur eine große Auswahl an Performance- und Sportstyle-Produkten, sondern entwickeln beispielsweise auch Mode für Schwangere. Der Start von SHE MOVES US, unsere Plattform für die Kommunikation mit unseren Kundinnen, im März 2021 reflektiert die Weiterentwicklung unserer Positionierung von „PUMA owns the space where the gym meets the runway“. Unsere neue Kommunikationsplattform SHE MOVES US feiert Frauen, die gemeinsam mehr erreichen, sei es im Sport, in der Kultur oder durch gemeinsame Werte. Angeführt vom international bekannten Pop-Star Dua Lipa vereint SHE MOVES US unsere Markenbotschafterinnen, um das ganze Jahr inspirierende Talks, Videos, Interviews und andere Inhalte zu entwickeln. Durch die Verbindung dieser Markenbotschafterinnen mit unseren Kundinnen auf der ganzen Welt ist ein Netzwerk entstanden, das den Dialog zu Themen anregt, die Mädchen und Frauen bewegen. Unsere Partnerschaft mit Women Win, einer globalen Frauenorganisation zur Förderung der Geschlechtergleichheit durch den Sport, dient dazu, Mädchen und junge Frauen auf der ganzen Welt durch die Teilnahme am Sport auf ein selbstbewusstes Leben vorzubereiten. Zudem werden wir unsere Kommunikationskanäle weiterhin dafür nutzen, Bewusstsein für die Rechte von Mädchen und Frauen weltweit zu schaffen. Das Jahr 2022 wird vom verstärkten Fokus auf Frauen im Sport geprägt sein. In Zusammenarbeit mit unseren Markenbotschafterinnen haben wir hier einen Schlüsselbereich identifiziert, um Mädchen und jungen Frauen, sowohl einzeln als auch im Team, eine aktive und erfolgreiche Entwicklung zu ermöglichen.

PUMAs Rückkehr zum **Basketball fand weit über den Sport hinaus Beachtung** und war ein wichtiger Schritt zur Stärkung unserer Glaubwürdigkeit als Sportmarke in Nordamerika. Unterstützt von JAY-Z, unserem Creative Director für Basketball, haben wir in den vergangenen Saisons ein starkes Angebot an Schuhen, Textilien und Accessoires entwickelt, das auch außerhalb des Spielfelds alle Blicke auf sich zieht. Wir haben unsere Partnerschaften mit Stars aus verschiedenen NBA-Mannschaften fortgeführt und weitere Spieler wie etwa Killian Hayes unter Vertrag genommen. PUMA-Spieler LaMelo Ball wurde



außerdem zum Rookie of the Year der NBA gewählt. In enger Zusammenarbeit mit ihm haben wir den PUMA MB.01 entwickelt – sein erster eigener PUMA Signature-Basketballschuh. Auch Breanna „Stewie“ Stewart, die wertvollste Spielerin (MVP) der WNBA, wurde in die PUMA-Familie aufgenommen. Ein Schuh mit ihrer Handschrift kommt 2022 auf den Markt. Mit unserer ersten Basketballkollektion speziell für Frauen, die wir in enger Zusammenarbeit mit Stylistin und Designerin June Ambrose entwickelt haben, konnten wir unsere Position in diesem Bereich stärken. June Ambrose ist seit 2020 Creative Director bei PUMA. Unser Basketballgeschäft bauen wir weiterhin über den wichtigen nordamerikanischen Markt hinaus aus und haben die Nationalmannschaften von Russland und der Türkei wie auch den zweifachen israelischen Titelgewinner Maccabi Tel Aviv unter Vertrag genommen. Unsere vom Basketball inspirierten Sportstyle-Produkte, wie der PUMA CLYDE und der RALPH SAMPSON, kamen auch 2021 sehr gut bei unseren Kunden*innen an.

Neben dem Basketball, der insbesondere in Nordamerika eine hohe Bedeutung hat, haben wir auch in allen anderen Märkten starke **lokale Relevanz** sichergestellt. Trotz der hohen Popularität der Marke PUMA und unserer Produkte weltweit haben wir erkannt, wie wichtig es ist, uns auch verstärkt auf die in den jeweiligen Märkten beliebten Sportarten, Markenbotschafter*innen, Kooperationspartner und Kommunikationsplattformen zu konzentrieren. Daher haben wir unsere Regional Creation Centers weiter ausgebaut, die in wichtigen Märkten wie den USA, Europa, China, Indien und Japan Produkte mit lokaler Relevanz entwickeln. Parallel dazu haben wir unsere lokale Beschaffung für den lokalen Bedarf in China und anderen großen Märkten erweitert, um schneller auf veränderte Wünsche unserer Kunden*innen in diesen Märkten reagieren zu können. Wir haben auch unsere Positionierung in diversen Sportarten mit lokaler Relevanz wie Cricket, Handball, Netball, Rugby oder Australian Rules Football ausgebaut. In den letzten Jahren ist es uns zudem gelungen, unser starkes globales Netzwerk um Markenbotschafter und Influencer mit hoher lokaler Relevanz zu ergänzen, wie etwa Pamela Reif in Deutschland, Virat Kohli in Indien und Danna Paola in Mexiko. Die COVID-19-Pandemie, die unsere Märkte 2021 ganz unterschiedlich getroffen hat, hat uns in unserem Ansatz bestärkt, unseren lokalen Teams einen hohen Grad an Entscheidungsfreiheit zu gewähren. Dadurch haben sie den Handlungsspielraum, um schnelle und effektive Lösungen für die Herausforderungen in ihren jeweiligen Heimatmärkten zu finden.

Wir haben PUMAs **Vertriebsqualität** weiter verbessert und die Präsenz unserer Produkte bei wichtigen Sportperformance- und Sportstyle-Händlern weltweit ausgebaut. Als flexibler und serviceorientierter Partner haben wir die Beziehungen zu den Einzelhändlern weiter gestärkt. Als Warenlieferungen aufgrund der COVID-19-bedingten Lockdowns in unseren wichtigen Beschaffungsländern eingeschränkt waren, haben wir unsere Einzelhandelspartner vorrangig beliefert. Durch eine enge Zusammenarbeit mit unseren Einzelhandelspartnern konnten wir die Abverkäufe verbessern und die uns zur Verfügung gestellte Regalfläche in ihren Geschäften erweitern. Außerdem haben wir im Jahr 2021 in unser Direct-to-Consumer-Geschäft investiert, das sowohl eigene Einzelhandelsgeschäfte als auch den Bereich E-Commerce umfasst. Unser E-Commerce-Geschäft verzeichnete weiterhin zweistellige Wachstumsraten und wir haben entsprechend in unsere Frontend- und Backend-Kapazitäten investiert. Das Nutzungserlebnis und das Produktangebot in unseren bestehenden E-Commerce-Kanälen haben wir nachhaltig verbessert und zudem neue E-Commerce-Stores für Mexiko, Argentinien, die Vereinigten Arabischen Emirate und andere wichtige Märkte eröffnet. Wir haben erstmals eine PUMA Shopping-App entwickelt, deren Einführung in Pilotmärkten Anfang 2022 erfolgen soll und verstärkt in Performance-Marketing investiert, um die Anzahl der Besucher unserer Onlinekanäle zu steigern. Des Weiteren haben wir unser eigenes Filialnetz weiter modernisiert und weltweit neue Full-Price-Stores und Factory-Outlet-Center eröffnet, da unsere Kund*innen nach den Lockdowns in die Stores zurückkehrten.

Im operativen Bereich haben wir weiterhin die Infrastruktur, Prozesse und Systeme optimiert, die für unsere starken Wachstumsambitionen in den nächsten Jahren erforderlich sind. Ein Schwerpunkt im vergangenen Jahr war der Ausbau unserer Logistikzentren in unseren Hauptmärkten. Auch unser hochautomatisiertes Multi-Channel-Vertriebszentrum in Geiselwind hat seinen Betrieb aufgenommen. Durch neue hochmoderne Vertriebszentren wie dieses schaffen wir die Voraussetzungen für künftiges Wachstum im Großhandel und beim Direct-to-Consumer-Geschäft. Unsere Teams in den USA sind in ein neues Gebäude in Somerville, Massachusetts, umgezogen, und wir haben moderne neue Büros unter anderem in Frankreich und Schweden eröffnet.



Zudem konzentrierten wir uns weiterhin auf die Weiterentwicklung der ERP-Systeme und die Verbesserung der Produktentwicklungssysteme. Durch Investitionen in die allgemeine IT-Infrastruktur konnten wir die Kommunikation und den Informationsaustausch bei PUMA und mit externen Stakeholdern beschleunigen und verbessern. Aufgrund der anhaltenden Reisebeschränkungen haben wir auch den gesamten Go-to-Market-Prozess, von der virtuellen Produktentwicklung bis hin zu virtuellen Sell-in-Meetings, zunehmend digitalisiert.

Die langfristige Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten ist weiterhin ein zentraler Bestandteil unserer Beschaffungsstrategie. Dadurch können wir eine stabile Versorgung und eine konstant hohe Produktqualität sicherstellen und sind gut sowohl auf künftiges Wachstum als auch auf Veränderungen im Marktumfeld vorbereitet. Die konstruktive Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten, die sich hauptsächlich in Asien befinden, hat während der Pandemie dazu beigetragen, dass wir uns über das gesamte Jahr hinweg trotz Lockdowns in wichtigen Ländern wie Vietnam und Bangladesch wie gewohnt auf unsere robuste Beschaffungskette verlassen konnten.

Nachhaltigkeit gehört weiterhin zu unseren strategischen Prioritäten und wir arbeiten konsequent daran, alle Bereiche unseres Geschäfts nachhaltiger zu gestalten. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Erhöhung des Anteils nachhaltiger Produkte in unserem Portfolio und der Verbesserung unserer Kundenkommunikation. 2021 haben wir unsere Kommunikationsplattform FOREVER BETTER weiter ausgebaut. Sie ist das Fundament für unsere kundenorientierte Nachhaltigkeitskommunikation. Alle unsere Nachhaltigkeitsbemühungen stehen in Verbindung mit unseren 10FOR25-Zielen und werden an diesen gemessen. Sie sind ausgerichtet an den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen und stehen für unsere ehrgeizigen Pläne in Sachen Nachhaltigkeit bis 2025. Eines dieser ambitionierten Ziele ist die Erhöhung des Anteils der Produkte aus nachhaltigeren Materialien in unserem Portfolio. Waren es 2020 noch fünf von zehn Produkten, die mit nachhaltigeren Materialien gefertigt wurden, werden es spätestens 2025 neun von zehn Produkten sein. Um diese Ziele zu erreichen, haben wir mehrere nachhaltigere Kollektionen vorgestellt. Dazu zählen PUMA x FIRST MILE mit Produkten aus recyceltem Polyester und RE.GEN aus recycelten Materialien und Schnittabfällen, die bei der Produktion unserer Produkte entstehen. Die Yoga-Kollektion EXHALE, die in Zusammenarbeit mit Cara Delevingne entstanden ist, wird mit recyceltem Polyester und Naturfarben hergestellt und unvermeidbare CO₂-Emissionen der Kollektion werden kompensiert. Ein weiteres Highlight ist unser neuer BETTER FOAM für Schuhe, der zum Teil aus Zuckerrohr besteht. Des Weiteren haben wir uns im vergangenen Jahr zum Schutz der Wälder im Rahmen unserer weltweiten Papier-, Karton- und Viskosebeschaffung verpflichtet. Hierzu sind wir eine Partnerschaft mit der gemeinnützigen Umweltorganisation Canopy eingegangen. Darüber hinaus setzten wir unsere führende Rolle bei der Fashion Charter for Climate Action fort. Diese hat auf der Klimakonferenz COP26 in Glasgow stärkere Maßnahmen bekanntgegeben, um den globalen Temperaturanstieg auf 1,5° C im Vergleich zum vorindustriellen Niveau zu begrenzen. Wir arbeiteten weiterhin mit anderen wichtigen Stakeholdern auf allen Ebenen zusammen, um nachhaltigere Geschäftspraktiken in unserer Branche zu etablieren. Beim Schutz der Menschenrechte haben wir erforderliche Maßnahmen ergriffen, um unsere Lieferanten und Arbeiter*innen während der COVID-19-Pandemie zu schützen. Wir sind in dieser Zeit allen unseren Abnahmezusagen nachgekommen und haben gewährleistet, dass rechtliche Standards und Vorgaben für die Sicherheit am Arbeitsplatz im Rahmen unseres bewährten Social-Compliance-Programms eingehalten wurden.



PRODUKTENTWICKLUNG UND DESIGN

PUMA ist stolz darauf, mit seinen Produkten seit über 70 Jahren Sport und Kultur zu beeinflussen. Unser Archiv umfasst eine umfangreiche Datenbank, auf die unsere Designer als Inspirationsquelle für neue Styles zugreifen können. Unser jüngstes Modell aus 2021, der verkaufstarke MAYZE, ist ein gutes Beispiel für den gelungenen Mix aus Alt und Neu.

Präsentiert wurde der MAYZE von Popstar Dua Lipa. Mit seinen verschiedenen Farbkombinationen und Ausführungen – so zum Beispiel dem MAYZE Classic oder dem MAYZE Chelsea, einem klassischen Chelsea-Stiefel mit markentypischem Twist – hat er das Zeug, ein PUMA-Klassiker zu werden.

Dem erfolgreichen CALLI für Frauen haben wir ein ebenso erfolgreiches Modell für Männer an die Seite gestellt: den CA Pro. Der RS, der nun auch in den Versionen RS-X und RS-Z erhältlich ist, stieß ebenfalls auf hohe Nachfrage bei unseren Kund*innen.

Der PUMA SUEDE und andere Klassiker verkauften sich insbesondere in Nordamerika das ganze Jahr über sehr gut. Die Wiedereinführung des SUEDE für Kinder war ebenfalls ein voller Erfolg.

Der SUEDE stand auch im Mittelpunkt unserer Kooperation mit dem Künstlerkollektiv KIDSUPER STUDIOS aus Brooklyn, das mit dem begehrten Lagerfeld Preis für Nachwuchstalente in der Modebranche ausgezeichnet wurde.

Auch eine Kollektion mit der Londoner Frauenmodemarke Liberty, die ihre berühmten Blumendrucke mit PUMAs bekanntesten Schuh-Styles kombiniert, gehörte zu unseren erfolgreichen Kooperationen im vergangenen Jahr.

Gemeinsam mit der australischen Skater-Marke Butter Goods haben wir eine von den 1990er Jahren inspirierte Kollektion aus hochwertigen Materialien, klassischen Silhouetten und vom Sport inspirierten Grafiken auf den Markt gebracht.

Nach Jahren der Forschung und der Tests haben wir 2021 unser Produktsortiment im Bereich Running komplett überarbeitet und unsere patentierte NITRO-Dämpfungstechnologie auf den Markt gebracht. Unsere Produktkategorie Running umfasst zunehmend auch Produkte speziell für Frauen. Um noch besser auf die Anforderungen unserer Kundinnen einzugehen, wurden unsere neuen Laufschuhe für den weiblichen Fuß optimiert. Die Erfolge unserer Athleten*innen, unter ihnen die Marathonläuferin Molly Seidel aus den USA, haben die Leistungsfähigkeit dieser Produkte eindrucksvoll unter Beweis gestellt.

In Kooperation mit dem Formel-1-Team MERCEDES AMG PETRONAS haben wir den schnellsten, leichtesten und leistungsfähigsten Leichtathletikschuh unseres Programms FASTER+ entwickelt. Hürdenläufer Karsten Warholm aus Norwegen trug den EvoSPEED Future FASTER+, als er die Goldmedaille bei den Olympischen Spielen holte und einen neuen Weltrekord über 400 Meter aufstellte. Im EVOSPEED TOKYO FUTURE NITRO FASTER+ gewann der kanadische Sprinter Andre De Grasse die olympische Goldmedaille über 200 Meter. Die technologischen Fortschritte im Rahmen von FASTER+ kommen heute auch in anderen Leichtathletikschuhen zum Einsatz.

Im Fußball setzte der neue FUTURE Z, der seit Januar verkauft wird, die Erfolgsgeschichte des innovativen FUTURE aus dem Vorjahr fort. Im Vorfeld der Copa America entstand im Juni eine Sonderausgabe des FUTURE Z für unseren Markenbotschafter Neymar Jr. Im Juli stellte PUMA mit dem Launch des ULTRA im Rahmen seiner Kampagne FASTER FOOTBALL sein Engagement im Frauenfußball unter Beweis – erstmals als Unisex-Modell sowie als Modell ausschließlich für Fußballspielerinnen. Mit Neymar Jr. haben wir das ganze Jahr über Fußball-Produkte entwickelt, unter anderem seine erste Lifestyle-Kollektion. Dank ULTRAWEAVE, einer ganz neuen Technologie für Performance-Textilien, haben wir unser leichtestes Fußballtrikot aller Zeiten auf den Markt gebracht.

Im Golf haben sich unsere Lifestyle-inspirierten Textilien und Schuhe wie die Kollektionen GRYLBL, Arnold Palmer und Excellent Golfwear sowie die Schuhmodelle RS-G und Fasten8 gut verkauft. Kooperationen wie



mit Kygos Palm Tree Crew steigerten die Begehrlichkeit der Marke PUMA Golf. Für COBRA Golf war die RADSPEED-Produktlinie ein voller Erfolg, sowohl wirtschaftlich als auch in den Medien. COBRA Golf hat zudem zwei neue Putter-Modellfamilien auf den Markt gebracht: KING Vintage und KING 3D Printed.

Im Motorsport haben wir zum ersten Mal unseren langjährigen Partner Scuderia Ferrari direkt in die Entwicklung von Schuhen miteinbezogen. Das ist der Startschuss für PUMA und Ferrari, um sich im Luxusmodesegment zu etablieren. Unser erfolgreicher SPEEDCAT mit gewohnt flachem Profil wurde 2021 um den SPEEDCAT LS ergänzt. In Kooperation mit Weltmeister Max Verstappen aus dem Rennstall Red Bull Racing Honda entstand eine Sonderedition des SPEEDCAT PRO zur Feier der Rückkehr der Formel 1 in die Niederlande.

Des Weiteren haben wir mehrere Kollektionen mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit entwickelt. RE.GEN beispielsweise verwendet Schnittabfälle unserer Lieferanten, die bei der Produktion von PUMA Produkten entstehen und andere Recyclingstoffe. In Zusammenarbeit mit Model, Schauspielerin und Aktivistin Cara Delevingne entstand EXHALE, eine Yoga-Kollektion aus mindestens 70% recyceltem Polyester. PUMA hat alle unvermeidbaren CO₂-Emissionen dieser Kollektion kompensiert.

Die Forschung und Produktentwicklung bei PUMA umfasst hauptsächlich die Bereiche Innovation (neue Technologien), Produktdesign und Modell- und Kollektionsentwicklung. Unsere Tätigkeiten in diesen Bereichen reichen von der Analyse wissenschaftlicher Studien und Kundenumfragen über die Entwicklung kreativer Ideen bis hin zur Umsetzung von Innovationen in kommerzielle Produkte und stehen in direktem Zusammenhang zu unseren Beschaffungsaktivitäten.

Zum 31. Dezember 2021 hatten wir insgesamt 1.136 Mitarbeiter*innen in der Forschung und Entwicklung bzw. im Produktmanagement (gegenüber 1.049 im Vorjahr). Unsere Ausgaben für Forschung und Entwicklung/ Produktmanagement beliefen sich im Jahr 2021 auf € 114,5 Mio. (Vorjahr: € 102,6 Mio.), € 61,7 Mio. (Vorjahr: € 56,6 Mio.) davon allein für Forschung und Entwicklung.



BESCHAFFUNG

DIE BESCHAFFUNGSORGANISATION

Die Beschaffungsfunktion im PUMA-Konzern, die als PUMA Group Sourcing (PGS) bezeichnet wird, umfasst alle mit der Beschaffung zusammenhängenden Aktivitäten der Marken PUMA und Cobra, einschließlich der Lieferantenauswahl, Produktentwicklung, Preisverhandlungen und Produktionssteuerung. Diese Aktivitäten werden zentral von der PUMA International Trading GmbH (PIT), der globalen Handelsgesellschaft des PUMA-Konzerns, mit Sitz an der Konzernzentrale in Herzogenaurach (Deutschland) gesteuert. PIT ist zudem verantwortlich für den Einkauf und die Belieferung der Produkte an die PUMA-Vertriebskanäle weltweit. Zu diesem Zweck erhält die PIT Mengenprognosen von PUMA-Tochtergesellschaften und Lizenznehmern, setzt diese Prognosen in Produktionspläne um und verteilt diese anschließend an die ausgewählten Lieferanten. Die PUMA-Tochtergesellschaften geben bei der PIT auf Grundlage ihrer Mengenprognosen Bestellungen in Auftrag. Die PIT wiederum fasst die einzelnen Bestellungen zusammen und kauft die Produkte von den Lieferanten ein. Zwischen den Vertriebsgesellschaften und der PIT sowie zwischen der PIT und den Lieferanten besteht eine klare Einkaufs-/Verkaufsbeziehung. Dies sorgt für zusätzliche Transparenz im globalen Beschaffungsprozess.

Die Zentralisierung der Funktionen Beschaffung und Einkauf im PUMA-Konzern in Verbindung mit der Einführung einer cloudbasierten Plattform für die Abwicklung von Bestellungen und Zahlungen hat die Vertriebsgesellschaften, die PIT und die Lieferanten miteinander vernetzt. Dadurch wird die Digitalisierung der Prozesse innerhalb der Lieferkette ermöglicht, Transparenz und betriebliche Effizienz geschaffen und die Komplexität reduziert. Beispielsweise wird der Containertransport optimiert, die Risiken aus Wechselkursschwankungen durch eine zentrale Richtlinie zur Währungssicherung gemanagt und alle Zahlungen an die Lieferanten automatisiert und papierlos abgewickelt.

Um die Anforderungen unserer Kund*innen in Bezug auf Service, Qualität, Sozial- und Umweltverträglichkeit zu erfüllen, konzentrieren wir uns auf sechs strategische Kernprinzipien: Partnerschaft, Produkt, Qualität, Wachstumsmanagement, Margen & Anschaffungskosten und Nachhaltigkeit. Die Zentralisierung der Beschaffung und des Einkaufs ermöglicht kontinuierliche Verbesserungen in allen Bereichen. Darüber hinaus stellt die Integration der PUMA-Nachhaltigkeitsfunktion in die Beschaffungsorganisation sicher, dass Branchenstandards, unter anderem hinsichtlich Sozial-, Umwelt- und Chemiesicherheit, eng mit all unseren Beschaffungsaktivitäten verknüpft sind.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in unserer Beschaffungsorganisation war das PUMA Vendor-Financing-Programm, das seit dem Jahr 2016 besteht. Das Programm ermöglicht es Lieferanten, früher bezahlt zu werden und basiert auf der Kreditwürdigkeit von PUMA. Die International Finance Corporation (IFC), die Banken BNP Paribas, HSBC und Standard Chartered bieten unseren Lieferanten im Rahmen dieses Programms attraktive Finanzierungsbedingungen und die Möglichkeit, ihre eigenen Kreditlinien zu unterhalten.

Im Jahr 2021 stieg die Nachfrage in unseren wichtigsten Märkten wieder an, nachdem es im Jahr 2020 zu längeren Lockdowns in Europa, Amerika und anderen Teilen der Welt gekommen war. Infolgedessen verlagerte sich unser Schwerpunkt auf den Aufbau von Kapazitäten in unserer gesamten Lieferkette in allen Produktbereichen. Ab dem zweiten Quartal dieses Jahres sahen wir uns aufgrund regionaler COVID-19-bedingter Lockdowns mit erheblichen Herausforderungen auf der Beschaffungsseite konfrontiert. In Bangladesch und bestimmten Teilen Chinas kam es zu vorübergehenden Produktionsunterbrechungen. Vor allem Südvietnam litt unter zwölfwöchigen Restriktionen, die Büro- und Produktionsschließungen sowie Ausgangssperren zur Folge hatte. Während dieser Zeit mussten unsere Zulieferer ihre Fabriken geschlossen halten oder konnten nur mit reduzierter Kapazität produzieren. Wir haben uns sofort darauf konzentriert, unsere Zulieferer in dieser Zeit zu unterstützen, wobei die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter*innen oberste Priorität hatte. Um die Kapazitätsengpässe in Südvietnam auszugleichen, haben wir die Produktion auf andere Länder wie China, Kambodscha und Nordvietnam verlagert; dies galt auch für Produkte, die sich noch in der Entwicklungs- und Musterphase befanden. Gleichzeitig haben wir unsere



Aufträge in Abstimmung mit den Vertriebstöchtern nach Prioritäten geordnet. Sobald sich die Situation entspannt hatte, konzentrierten wir uns auf die Überwachung und Wiederherstellung der Kapazitäten bei unseren Partnern.

DIE BESCHAFFUNGSMÄRKTE

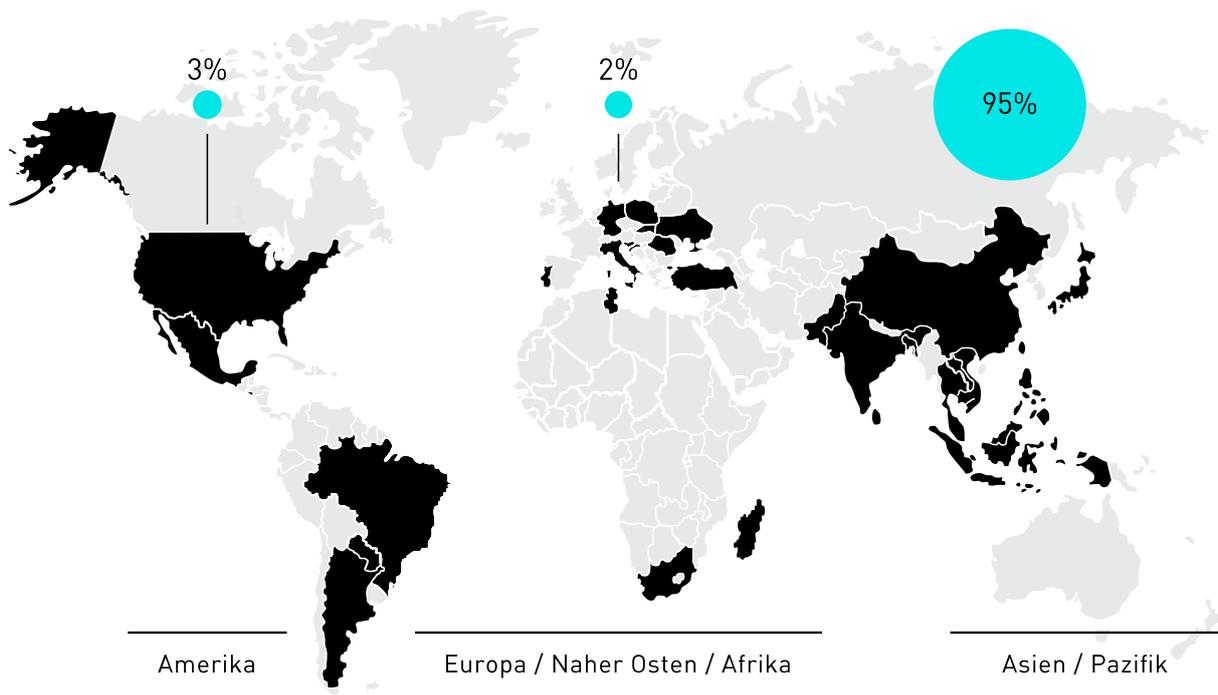
Im Geschäftsjahr 2021 hat die PIT mit 134 unabhängigen Lieferanten (Vorjahr: 139) in 27 Ländern weltweit zusammengearbeitet. Die strategische Zusammenarbeit mit langjährigen Partnern blieb nicht nur einer der wichtigsten Wettbewerbsvorteile, sondern war auch entscheidend für die Bewältigung der Herausforderungen der Lieferkette im Jahr 2021.

Insgesamt bleibt Asien mit einem Anteil von 95% am Gesamtvolumen die stärkste Einkaufsregion, gefolgt von Amerika mit 3% und EMEA mit 2% (davon 1% Europa und 1% Afrika).

Dementsprechend liegen die sechs wichtigsten Beschaffungsländer, die zusammen 93% des Gesamtvolumens ausmachen, alle auf dem asiatischen Kontinent. Vietnam war im Jahr 2021 zum wiederholten Mal das stärkste Produktionsland mit einem Anteil von 32%. Aufgrund von Produktionsunterbrechungen im dritten Quartal 2021 ging der Anteil Vietnams an dem Gesamtvolumen im Vergleich zum Vorjahr leicht um drei Prozentpunkte zurück. Vor allem China kompensierte die Situation in Vietnam und erhöhte seinen Anteil an dem Gesamtvolumen um drei Prozentpunkte auf 29%. Bangladesch mit Schwerpunkt auf Textilien liegt auf Rang drei und steuerte 14% bei. Kambodscha steht an vierter Stelle mit 13%. Indonesien mit Schwerpunkt auf Schuhproduktion stellte 4% des Gesamtvolumens und steht an fünfter Stelle. Auf Rang sechs folgt Indien mit 2%.

Ein Anstieg des Lohnniveaus, schwankende Rohstoffpreise und gesamtwirtschaftliche Einflüsse haben die Beschaffungsmärkte auch im Jahr 2021 beeinflusst. Die Berücksichtigung dieser Einflüsse ist für die Allokation der Produktion von Bedeutung und ein entscheidender Bestandteil unserer Beschaffungsstrategie, um die sichere und wettbewerbsfähige Beschaffung von Produkten zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang hat die Beschaffungsorganisation ihre lokalen Lieferketteninitiativen für Märkte wie China, Indien, Lateinamerika, die Türkei und andere Länder ausgeweitet.

➔ 6.01 DIE BESCHAFFUNGSREGIONEN VON PUMA (in %)



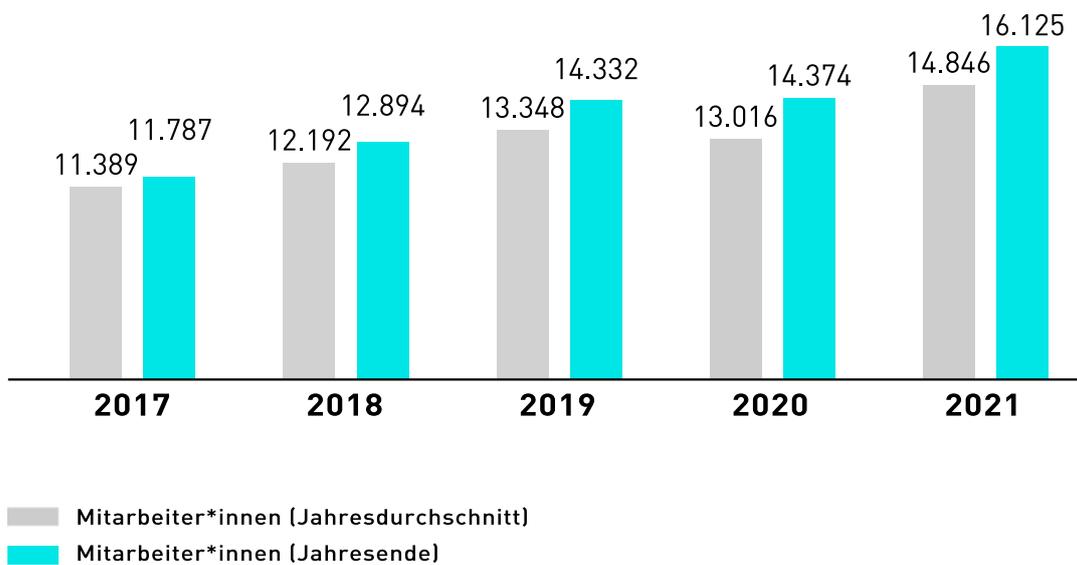


MITARBEITER*INNEN

ANZAHL DER MITARBEITER*INNEN

Im Jahr 2021 lag die weltweite Anzahl der Mitarbeiter*innen im **Jahresdurchschnitt** bei 14.846 gegenüber 13.016 im Vorjahr. Der Personalaufwand erhöhte sich im Jahr 2021 insgesamt um 22,0% von € 583,7 Mio. auf € 712,4 Mio. Im Durchschnitt lag der Personalaufwand pro Mitarbeiter*innen bei T€ 48,0 gegenüber T€ 44,8 im Vorjahr.

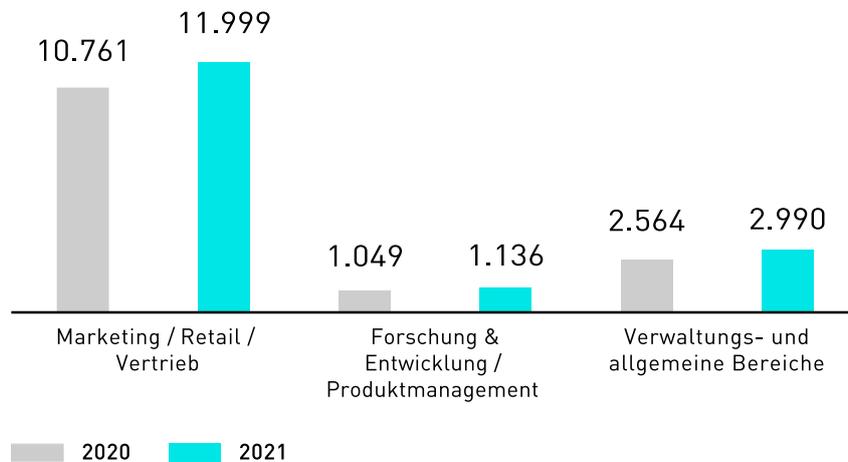
➔ 6.02 ENTWICKLUNG MITARBEITER*INNEN (Jahresdurchschnitt / Jahresende)



Zum **31. Dezember 2021** lag die weltweite Anzahl der Mitarbeiter*innen bei 16.125 gegenüber 14.374 im Vorjahr. Dies entspricht einem Anstieg der Anzahl der Mitarbeiter*innen um insgesamt 12,2% gegenüber dem Vorjahr. Die Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter*innen nach Bereichen stellt sich wie folgt dar:



➔ 6.03 MITARBEITER*INNEN (Jahresende)



TALENTGEWINNUNG UND -ENTWICKLUNG

Auch im Jahr 2021 beeinflusste die weltweite COVID-19-Pandemie, insbesondere die verschiedenen Phasen mit teilweise weitreichenden Maßnahmen zur Kontaktbeschränkung durch Regierungen weltweit, unsere Geschäftstätigkeit. Da mobiles Arbeiten und virtuelle Zusammenarbeit bereits gelebte Praxis bei PUMA waren, konnten wir im Hinblick auf Zeit und Ort der Arbeitstätigkeit unserer Mitarbeiter*innen maximal flexibel reagieren. Um uns an die veränderten Gegebenheiten anzupassen, haben wir unsere regulären Arbeitszeitmodelle nochmals flexibler gestaltet und für sämtliche unserer bisherigen Präsenztrainings hybride Konzepte entwickelt. Besonderer Wert wurde weiterhin auf die Gestaltung eines sicheren Arbeitsumfelds für unsere Belegschaft und die Vermeidung finanzieller Einschnitte für unsere Mitarbeiter*innen gelegt. Durch ihr hohes Engagement konnten wir unseren Geschäftsbetrieb so reibungslos wie möglich fortzusetzen und fühlen uns auf unserem weiteren Weg zu mehr Wachstum gut gerüstet.

Um unsere Wettbewerbsfähigkeit in einem immer komplexer werdenden Umfeld zu sichern und Wachstum zu fördern, ist es von entscheidender Bedeutung, dass wir über hoch qualifiziertes und motiviertes Personal verfügen, welches wir langfristig an unsere Konzernunternehmen binden können.

Zur Anwerbung externer Kandidaten nutzen wir neben unserer Karrierewebseite insbesondere digitale Plattformen und soziale Medien für unsere zielgruppenspezifischen, individuellen und proaktiven Rekrutierungsmaßnahmen. Diverse Hochschulaktivitäten im In- und Ausland geben uns Gelegenheit, mit potenziellen Mitarbeiter*innen in Kontakt zu treten und geeignete Kandidat*innen zu identifizieren. Umfangreiche Netzwerke mit qualifizierten Bewerber*innen und Kandidat*innenpools helfen uns, Vakanten schnell zu besetzen. Im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt ist es von entscheidender Bedeutung, dass wir nicht nur ein attraktiver Arbeitgeber sind, sondern auch als solcher von unseren derzeitigen aber auch von potenziellen Mitarbeiter*innen wahrgenommen werden. Vielfältige gute Platzierungen in Arbeitgeber rankings sowie zahlreiche Auszeichnungen belegen die Attraktivität von PUMA als Arbeitgeber. Wir sind sehr stolz darauf, dass im Jahr 2021 insgesamt sechzehn PUMA Tochtergesellschaften weltweit eine begehrte Top Employer Auszeichnung bekommen haben, die unsere herausragende Unternehmenskultur und Arbeitsumgebung würdigt.

Auch im Jahr 2021 stand die weltweite Vereinfachung, Beschleunigung und Harmonisierung von Geschäftsprozessen sowie die weitere Digitalisierung im Fokus. Seit dem Jahr 2017 setzen wir die Softwarelösung „Workday“ für eine Vielzahl von Personalprozessen ein. Diese stellt Mitarbeiter*innen und Manager*innen die erforderlichen Prozesse und Instrumente zur Verfügung, um das tägliche Personalmanagement durchzuführen. Darüber hinaus erhalten Manager*innen im Rahmen von



benutzerfreundlichen Dashboards die erforderlichen Informationen und datengestützten Erkenntnisse, die für ihre Planung und Steuerung notwendig sind. Die Analyse unserer zentral verfügbaren globalen Daten bieten eine fundierte Grundlage für strategische Entscheidungen und messbare Ergebnisse. Digitale Signaturen und Chatbots trugen weltweit zur weiteren Digitalisierung und Optimierung wichtiger Prozesse bei.

Unser Ziel ist es, unsere Mitarbeiter*innen individuell – auch im internationalen Umfeld – zu entwickeln und gleichzeitig erfolgreich und nachhaltig an PUMA zu binden. Auf Basis von Workday findet deshalb neben der Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung im Rahmen des Talentmanagements ebenfalls eine systematische, vorausschauende Nachfolgeplanung statt. In den jährlich stattfindenden Mitarbeiter*innen Gesprächen und globalen Talentkonferenzen werden die im Konzern vorhandenen Talente identifiziert und auf der Grundlage individueller Entwicklungspläne gefördert. Durch diese Art des Talentmanagements bieten wir unseren Mitarbeiter*innen attraktive Karriere- und Entwicklungschancen. Auch in diesem Berichtsjahr konnten wir den überwiegenden Teil unserer Schlüsselpositionen durch interne Beförderungen oder horizontale Wechsel weltweit besetzen. Damit sehen wir uns in unserer Talent- und Entwicklungsstrategie bestärkt.

Um auf Dauer erfolgreich zu sein, ist es unabdingbar, dass unsere Belegschaft über die erforderlichen Kompetenzen verfügt, welche insbesondere in Zeiten umfassenden Wandels, kontinuierliches Wachstum und Marktkompetenz gewährleisten. Dies stellen wir durch die ständige, systematische fachliche und individuelle Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter*innen sicher. Workday unterstützt uns dabei Qualifikationslücken (sogenannte „skill gaps“) zu vermeiden und Transparenz über die in der Belegschaft vorhandenen Kompetenzen zu erlangen.

Unser Trainingsangebot umfasst eine Vielzahl von Schulungen und Workshops, sowohl online als auch offline, standardisiert oder speziell auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten. Im Jahr 2021 haben wir dieses noch erweitert. Mit „LinkedIn Learning“ und „Good Habitz“ haben unsere Mitarbeiter*innen mittlerweile fast 18.000 verschiedene Online-Trainings zur Verfügung. Dabei stehen unterschiedlichste Lernkategorien zur selbstgesteuerten persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung zur Auswahl. Weiterhin trugen dabei besonders Lerninhalte wie mentales Wellbeing, Resilienz, Mindfulness und emotionale Stabilität dazu bei, dass wir als Arbeitgeber unsere Mitarbeiter*innen weltweit in dieser Ausnahmesituation durch die COVID-19-Pandemie bestmöglich unterstützen konnten. Wir möchten die Verwendung von agilen Arbeitsmethoden noch weiter ausbauen und bieten deshalb Digitale Agile Coach Programme für verschiedene Zielgruppen an.

Mit diversen Ausbildungen und dualen Studiengängen sowie studienbegleitenden Praktika bieten wir Talentem aller Ebenen adäquate Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten an.

Wir bieten unseren Führungskräften zahlreiche Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten. Unser internes globales Führungskräfte-Trainings-Programm, welches aus den Seminarreihen ILP („International Leadership Programm“) sowie ILP² besteht, wird weltweit von sämtlichen Führungskräften absolviert. Das Programm entwickelt die Teilnehmer*innen über einen längeren Zeitraum hinweg und beinhaltet intensive Schulungs- und Coaching-Einheiten – darunter interaktives Lernen, Rollensimulationen und Best-Practice-Lernen – sowie gemeinsame Projekte. Insbesondere der digitale Wandel und die sich verändernde Arbeitswelt stellen neue Herausforderungen an unsere Führungskräfte. Themenschwerpunkte sind deshalb vor Allem Coaching, achtsame Mitarbeiter*innenführung („Mindful Leadership“) und agile Arbeitsmethoden. Im Jahr 2021 haben wir mit der PUMA Leadership Expedition zusätzlich ein neues Trainings Programm eingeführt, mit dem Ziel, unsere Führungskräfte zu befähigen in der VUCA-Welt (VUCA ist ein Akronym für volatil, unsicher, komplex und ambivalent) effektiv führen zu können. Das Programm ist vollständig virtuell, leicht zugänglich und als selbstgesteuertes und -maßgeschneidertes Lernformat konzipiert. Selbst gewählte virtuelle Trainings mit einem Trainer, regelmäßiger Austausch mit anderen internationalen Teilnehmer*innen in kleineren Arbeitsgruppen, gecoachte Sitzungen sind ebenso enthalten wie individuelle Lernsprints und Check-Ins mit den Trainer*innen.



Unser Training vom Mitarbeiter*innen zur Führungskraft soll Mitarbeiter*innen, die zum ersten Mal eine Führungsaufgabe übernehmen werden, gezielt auf ihre neue Aufgabe vorbereitet. Dieses Programm beinhaltet neben dem Trainingsbaustein auch individuelles Coaching.

Unsere Personalentwicklungsprogramme Speed Up und Speed Up² führen wir für Mitarbeiter*innen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen durch. Durch die Übernahme fachübergreifender Projekte und Aufgaben, durch gezielte Trainings, Mentoring und Coaching sowie durch Jobrotationen erhalten verschiedene Gruppen von Top-Talenten 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.

Das Feedback unserer Mitarbeiter*innen ist uns sehr wichtig. Deshalb führen wir, neben regelmäßigen Kurzbefragungen, alle zwei Jahre weltweite Befragungen durch. Im Jahr 2021 nahmen 12.875 Mitarbeiter*innen an unserer Mitarbeiterumfrage teil und nutzten die Chance, uns ihre Meinung zu ihrem Arbeitsplatz und ihrem Berufsleben mitzuteilen. Dies entspricht einer Teilnehmerquote von 86% (2019: 85%). Wir haben, trotz der durch die COVID-19-Pandemie bedingten schwierigen Umstände, in sämtlichen Kategorien höhere Zustimmungswerte erreicht. Besonders stolz sind wir darauf, dass wir uns mit einem Wert von 92% (2019: 91%) Mitarbeiterengagement nochmals gesteigert haben und schätzen das hohe Engagement unserer Mitarbeiter*innen sowie ihre Loyalität gegenüber der Marke PUMA. Diese Resultate bestärken uns darin, die durchgeführten Maßnahmen weiter zu führen und noch zu verstärken. Die Ergebnisse der Umfrage wurden auf globaler, lokaler und Abteilungsebene kommuniziert und eventuelle Folgemaßnahmen definiert.

BETRIEBSRAT

Ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur ist die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen. Im Jahr 2021 vertrat der PUMA SE Betriebsrat (das Europäische Betriebsratsgremium der PUMA SE) Arbeitnehmer*innen aus 13 europäischen Ländern und hatte 16 Mitglieder. Der deutsche Betriebsrat der PUMA SE hatte 15 Mitglieder und vertritt die Arbeitnehmer*innen des PUMA-Konzerns in Deutschland. Die Interessen von Mitarbeiter*innen mit Behinderung werden von einem gewählten Mitglied des Betriebsrats in Deutschland vertreten.

VERGÜTUNG

Wir bei PUMA bieten unseren Mitarbeiter*innen ein zielgerichtetes und konkurrenzfähiges Vergütungssystem, das aus mehreren Komponenten besteht. Neben einem fixen Basisgehalt tragen das PUMA-Bonussystem, Gewinnbeteiligungsprogramme und diverse Sozialleistungen zu einem attraktiven und leistungsgerechten Vergütungssystem bei. Darüber hinaus stellen wir unseren Mitarbeiter*innen umfangreiche Angebote in den Bereichen Weiterentwicklung, Mitarbeitermotivation, Gesundheitsmanagement und Wellbeing zur Verfügung. Für die obere Managementebene bieten wir außerdem langfristige Anreizprogramme an, die nachhaltige Geschäftsergebnisse honorieren. Das Bonussystem ist transparent gestaltet und weltweit vereinheitlicht. Incentives sind ausschließlich an Unternehmensziele 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 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 höherwertige Finanzkennzahlen, sondern stets als Zusatzinformation anzusehen.

Wir nutzen die Kennzahl **Freier Cashflow**, um die Finanzmittelveränderung nach Abzug aller Aufwendungen, die zur organischen Erhaltung oder Erweiterung des PUMA-Konzerns getätigt wurden, zu ermitteln. Der Freie Cashflow berechnet sich aus den Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit und 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 im Wesentlichen um die Differenz aus den kurzfristigen Vermögenswerten, insbesondere den Vorräten und den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Der Bestand an Flüssigen Mitteln, die positiven und negativen Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente und die kurzfristigen Finanz- und Leasingverbindlichkeiten sind nicht im Working Capital enthalten.

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren haben bei PUMA nur eine untergeordnete Bedeutung.

Die Berechnung der zentralen Kennzahlen, die von PUMA zur Unternehmenssteuerung verwendet werden, ist wie folgt definiert:

Die Erfassung der Umsatzerlöse richtet sich nach den Vorgaben des IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden.

Die Rohertragsmarge von PUMA berechnet sich als Umsatzkosten dividiert durch die Umsatzerlöse. Die Umsatzkosten beinhalten im Wesentlichen den Buchwert der Vorräte, die während der Periode als Aufwand erfasst wurden.

Das operative Ergebnis (EBIT) von PUMA ergibt sich aus der Summe der Umsatzerlöse und Lizenz- und Provisionserträge, abzüglich der Umsatzkosten und der Sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen. Das EBIT ist definiert als operatives Ergebnis nach Abschreibungen, Rückstellungen und Wertminderungsaufwendungen, vor Zinsen (= Finanzergebnis) und vor Steuern. Das Finanzergebnis beinhaltet Zinserträge und Zinsaufwendungen sowie Währungsumrechnungsdifferenzen. Die EBIT-Marge berechnet sich als EBIT dividiert durch die Umsatzerlöse.



Das Working Capital von PUMA berechnet sich ausgehend von der Summe der kurzfristigen Vermögenswerte abzüglich der Summe der kurzfristigen Verbindlichkeiten. Zusätzlich werden die Flüssigen Mittel und die positiven und negativen Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente herausgerechnet. Die Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente werden in der Bilanz unter den Posten Sonstige kurzfristige Vermögenswerte und Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten, die nicht dem Working Capital zugehörig sind, ausgewiesen. Die kurzfristigen Finanz- und Leasingverbindlichkeiten sind ebenso nicht im Working Capital enthalten.

Zur Beurteilung der Ertragslage verwenden wir zusätzlich die Kennzahl EBITDA, welche das operative Ergebnis vor Zinsen (= Finanzergebnis), Steuern und Abschreibungen darstellt. Das EBITDA berechnet sich auf Grundlage des operativen Ergebnisses (EBIT) unter Hinzurechnung der Abschreibungen, welche gegebenenfalls auch die angefallenen Wertminderungsaufwendungen auf Sach- und Finanzanlagen beinhalten. Die EBITDA-Marge berechnet sich als EBITDA dividiert durch die Umsatzerlöse.

ANGABEN ZUM NICHTFINANZIELLEN BERICHT

Gemäß §§ 289b und 315b HGB sind wir verpflichtet, für die PUMA SE und den PUMA-Konzern eine nichtfinanzielle Erklärung im zusammengefassten Lagebericht oder einen nichtfinanziellen Bericht außerhalb des zusammengefassten 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 nichtfinanzielle Bericht für das Geschäftsjahr 2021 kann spätestens ab dem 30. April 2022 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: <https://about.puma.com/de-de/forever-better>



WIRTSCHAFTSBERICHT

WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

WELTKONJUNKTUR

Gemäß der Winterprognose des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (ifw Kiel) vom 15. Dezember 2021 hat die Erholung der Weltwirtschaft seit Jahresmitte an Fahrt verloren. In vielen Teilen der Welt hemmten erneut zunehmende COVID-19-Infektionen die wirtschaftliche Aktivität, Lieferengpässe behinderten den Aufschwung der Industrieproduktion, und das Wachstum der chinesischen Wirtschaft scheint sich verlangsamt zu haben. Nach dem drastischen Konjunkturreinbruch durch die COVID-19-Pandemie im Vorjahr erwarten die Expert*innen des ifw Kiel für das Jahr 2021 insgesamt einen Anstieg des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 5,7%. Dabei hat sich die globale Industrieproduktion sehr rasch von dem tiefen Einbruch zu Beginn der Pandemie erholt und bereits im Herbst 2020 das Vorkrisenniveau wieder erreicht. Jedoch tragen Lieferengpässe und Kapazitätsprobleme in der Logistik, insbesondere im Seeverkehr, seit Jahresmitte 2021 verstärkt dazu bei, den Welthandel und die Industrieproduktion zu bremsen. Von Seiten der Finanzpolitik wurde die konjunkturelle Entwicklung in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften – und in geringerem Umfang auch in vielen Schwellenländern – vorerst weiter gestützt und es wurden umfangreiche Mehrausgaben und Steuerstundungen beschlossen, um die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie zu mildern.

SPORTARTIKELBRANCHE

Das Jahr 2021 war ein herausforderndes Jahr für die Sportartikelindustrie, in dem eine Vielzahl an operativen Problemstellungen bewältigt werden mussten. So trugen beispielsweise die im gesamten Jahr problematische Situation im Frachtbereich mit hohen Frachtraten, unzureichenden Kapazitäten und überlasteten Häfen sowie auch die Produktionsausfälle durch einen COVID-19-Lockdown in Südvietnam im dritten Quartal zu einer nur begrenzten Produktverfügbarkeit bei. Dennoch konnte sich die Sportartikelbranche im Jahr 2021 von dem Schock, der im Vorjahr durch die COVID-19-Pandemie hervorgerufen wurde, erholen und erneut an das Wachstum der vorangegangenen Geschäftsjahre anknüpfen.

Positiv für die Sportartikelindustrie wirkten sich die Wiederaufnahme von Amateur- und Profisportveranstaltungen und das Stattfinden von sportlichen Großereignissen im Jahr 2021, wie zum Beispiel die Fußball Europameisterschaft und die olympischen Sommerspiele in Tokio, aus. Zudem gewann durch die COVID-19-Pandemie sportliche Betätigung sowie eine zunehmend gesündere und nachhaltigere Lebensführung, für einen immer größer werdenden Teil der Weltbevölkerung, weiter an Bedeutung. Dies trug unter anderem dazu bei, dass die Beliebtheit von Sportschuhen und von Freizeit- und Sportbekleidung als fester Bestandteil der Alltagsmode („Athleisure“) weiter zugenommen hat.



UMSATZLAGE

DARSTELLUNG DER UMSATZENTWICKLUNG 2021 IM VERGLEICH ZUM AUSBLICK

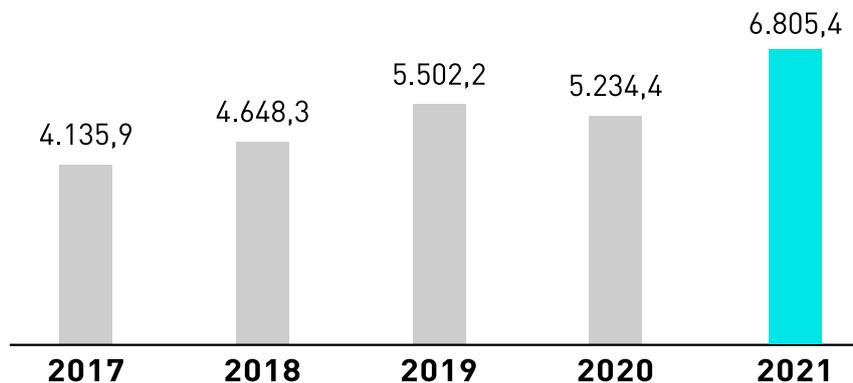
Im zusammengefassten Lagebericht 2020 hatte PUMA für das Geschäftsjahr 2021, aufgrund der negativen Auswirkungen durch die COVID-19-Pandemie, zumindest einen moderaten währungsbereinigten Anstieg der Umsatzerlöse in Aussicht gestellt. Diese Prognose wurde unterjährig mehrmals erhöht und PUMA erwartete, zum Ende des dritten Quartals, für das Geschäftsjahr 2021 einen währungsbereinigten Umsatzanstieg von mindestens 25%. Dank einer anhaltenden Markendynamik, erfolgreicher Produkteinführungen und des starken Fokus auf Flexibilität in der Geschäftstätigkeit konnte PUMA die angepasste Prognose im Gesamtjahr 2021 übertreffen und somit das ursprünglich angestrebte Umsatzziel deutlich überschreiten.

Die Umsatzentwicklung im Geschäftsjahr 2021 wird im Folgenden detaillierter erläutert.

UMSATZERLÖSE

Die Umsatzerlöse von PUMA erhöhten sich im Geschäftsjahr 2021 in der Berichtswährung Euro um 30,0% auf € 6.805,4 Mio. (Vorjahr: € 5.234,4 Mio.). Währungsbereinigt stiegen die Umsätze um 31,7%. Damit gelang es PUMA, nach einem durch die COVID-19-Pandemie verursachten Umsatzrückgang im Jahr 2020, das Umsatzwachstum der vorangegangenen Geschäftsjahre fortzusetzen. Alle Regionen und alle Produktbereiche trugen mit zweistelligen Wachstumsraten zu dieser Entwicklung im Jahr 2021 bei.

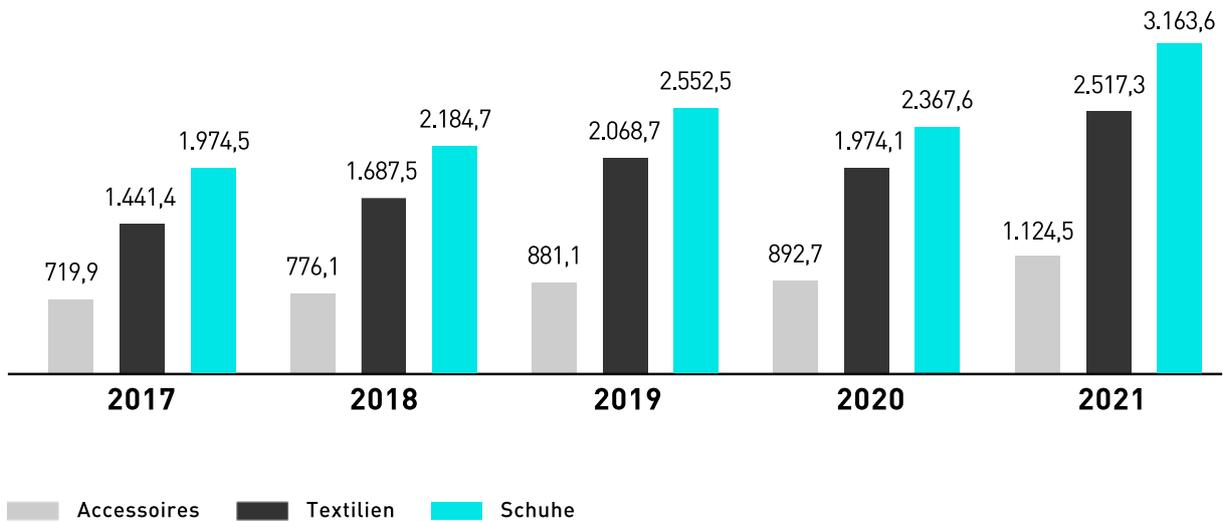
➔ 6.04 UMSATZERLÖSE (in € Mio.)



Im Produktbereich **Schuhe** stiegen die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 33,6% auf € 3.163,6 Mio. Währungsbereinigt erhöhte sich der Umsatz um 36,0%. Die stärksten Zuwächse wurden in den Kategorien Sportstyle und Running & Training erzielt. Der Anteil des Produktbereichs Schuhe an den gesamten Umsatzerlösen erhöhte sich von 45,2% im Vorjahr auf 46,5% im Jahr 2021.

Die Umsätze im Produktbereich **Textilien** erhöhten sich in der Berichtswährung Euro um 27,5% auf € 2.517,3 Mio. Währungsbereinigt stiegen die Umsätze um 28,6%. Die Kategorie Sportstyle war der Haupttreiber des Umsatzwachstums. Zusätzlich trugen auch die Kategorien Running & Training und Teamsport zu diesem Wachstum mit bei. Bezogen auf den Konzernumsatz verringerte sich der Anteil des Produktbereichs Textilien leicht auf 37,0% (Vorjahr: 37,7%).

Der Produktbereich **Accessoires** verzeichnete in der Berichtswährung Euro einen Umsatzanstieg von 26,0% auf € 1.124,5 Mio. Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 27,2%. Der Umsatzanstieg war insbesondere auf höhere Umsätze mit Socken und Bodywear sowie mit Cobra Golfschlägern zurückzuführen. Der Anteil am Konzernumsatz sank von 17,1% im Vorjahr auf 16,5% im Jahr 2021.

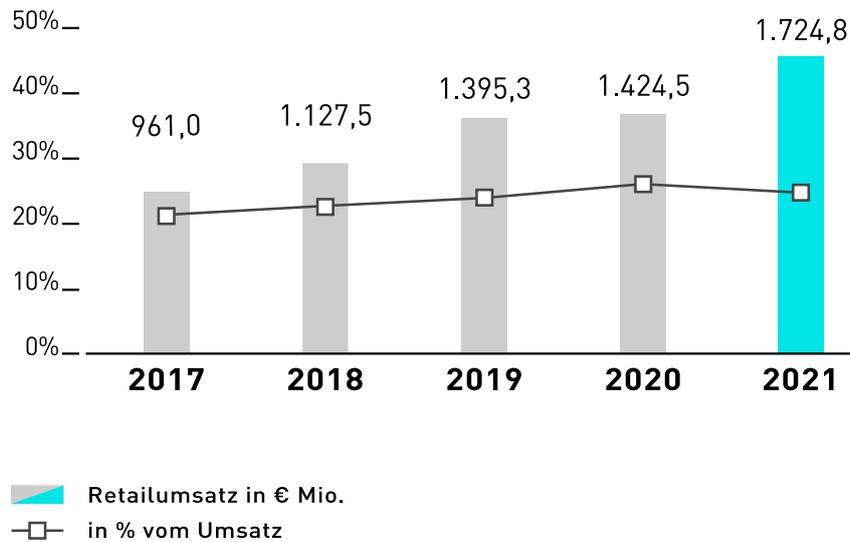
**➔ 6.05 UMSATZ NACH PRODUKTBEREICHEN** (in € Mio.)**EINZELHANDELSAKTIVITÄTEN**

Der direkte Vertrieb an unsere Konsument*innen (das sogenannte „Direct to consumer-business“) stellt die eigenen Einzelhandelsaktivitäten von PUMA dar. Diese beinhalten die Verkäufe an unsere Kund*innen in den eigenen Einzelhandelsgeschäften von PUMA, die sogenannten „Full-Price-Stores“ und „Factory-Outlets“. Ebenso ist unser E-Commerce-Geschäft auf den eigenen Online-Plattformen und auf Plattformen von Onlinehändlern, den sogenannten „Marketplaces“, Teil des direkten Vertriebs an unsere Konsument*innen. Die eigenen Einzelhandelsaktivitäten von PUMA gewährleisten die regionale Verfügbarkeit unserer Produkte und die Präsentation der Marke PUMA in einem zu unserer Markenpositionierung passenden Umfeld.

Der Umsatz von PUMA aus eigenen Einzelhandelsaktivitäten erhöhte sich im Geschäftsjahr 2021 währungsbereinigt um 22,8% auf € 1.724,8 Mio. Dies entspricht einem Anteil von 25,3% am Gesamtumsatz (Vorjahr: 27,2%). Die Umsätze in den eigenen Einzelhandelsgeschäften von PUMA verzeichneten im Jahr 2021 einen währungsbereinigten Anstieg um 30,3%, da es im Vorjahr aufgrund der Restriktionen zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie zu einer zeitweisen Schließung der Geschäfte in zahlreichen Ländern weltweit gekommen war. Demgegenüber gab es im Jahr 2021 nur vereinzelte Schließungen der Einzelhandelsgeschäfte. Im E-Commerce-Geschäft stiegen die Umsätze im Jahr 2021 währungsbereinigt um 11,3%, nachdem bereits im Vorjahr ein äußerst starkes Umsatzwachstum von über 60% erzielt werden konnte. Diese Entwicklung im Jahr 2021 spiegelt wider, dass Konsument*innen nach wie vor das Einkaufserlebnis in Einzelhandelsgeschäften schätzen, nachdem sich im Vorjahr das Einkaufsverhalten der Konsument*innen zu mehr Online-Shopping verlagert hatte. Dennoch waren unsere E-Commerce-Aktivitäten an speziellen Tagen im Online-Geschäft, wie beispielsweise am Singles-Day in China am 11. November, dem bedeutendsten Onlineshopping-Tag der Welt und am sogenannten „Black-Friday“ am 26. November beziehungsweise dem „Cyber Monday“ am 29. November, besonders erfolgreich.



➔ 6.06 RETAILUMSÄTZE



LIZENZGESCHÄFT

PUMA vergibt für verschiedene Produktbereiche, zum Beispiel für Uhren, Brillen, Sicherheitsschuhe und Gaming Zubehör wie den Playseat, Lizenzen an unabhängige Partner. Diese sind neben Design, Entwicklung und Herstellung auch für den Vertrieb der Produkte zuständig. Darüber hinaus sind noch einige Vertriebslizenzen für verschiedene Märkte in den Lizenzumsätzen enthalten. Nachdem im Vorjahr die Lizenz- und Provisionseinnahmen von PUMA aufgrund der COVID-19-Pandemie zurückgegangen sind, ergab sich im Geschäftsjahr 2021 ein Anstieg der Lizenz- und Provisionseinnahmen um 48,2% auf € 23,9 Mio. (Vorjahr: € 16,1 Mio.).

REGIONALE ENTWICKLUNG

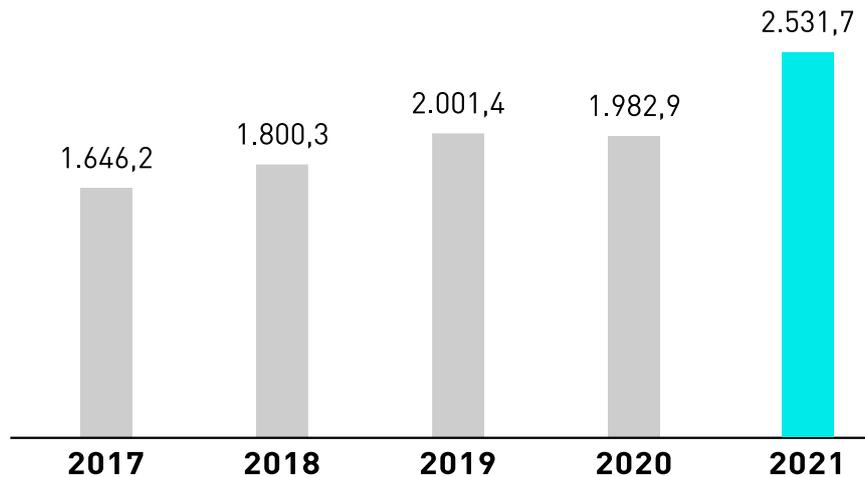
Bei der folgenden Erläuterung der regionalen Umsatzverteilung sind die Umsätze der jeweiligen Region der Kund*innen zugeordnet („Kundenstandort“). Die Unterteilung erfolgt dabei nach drei geographischen Regionen (EMEA, Amerika und Asien/Pazifik). Eine weiterführende regionale Darstellung der Umsätze nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft findet sich im Kapitel 25 des Konzernanhangs.

Die Umsatzerlöse von PUMA erhöhten sich im Geschäftsjahr 2021 in der Berichtswährung Euro um 30,0%. Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzanstieg von 31,7% gegenüber dem Vorjahr. Alle Regionen trugen mit zweistelligen Wachstumsraten zu dieser Entwicklung bei.

In der Region **EMEA** stiegen die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 27,7% auf € 2.531,7 Mio. Währungsbereinigt entspricht dies einem Umsatzanstieg von 28,2%. Nahezu alle Länder der Region trugen mit zweistelligen Wachstumsraten zu dieser Entwicklung bei. Besonders starke Zuwächse kamen aus den Ländern Frankreich, Italien, Russland und Südafrika. Bezogen auf den Konzernumsatz verringerte sich der Anteil der Region EMEA dennoch von 37,9% im Vorjahr auf 37,2% im Jahr 2021.

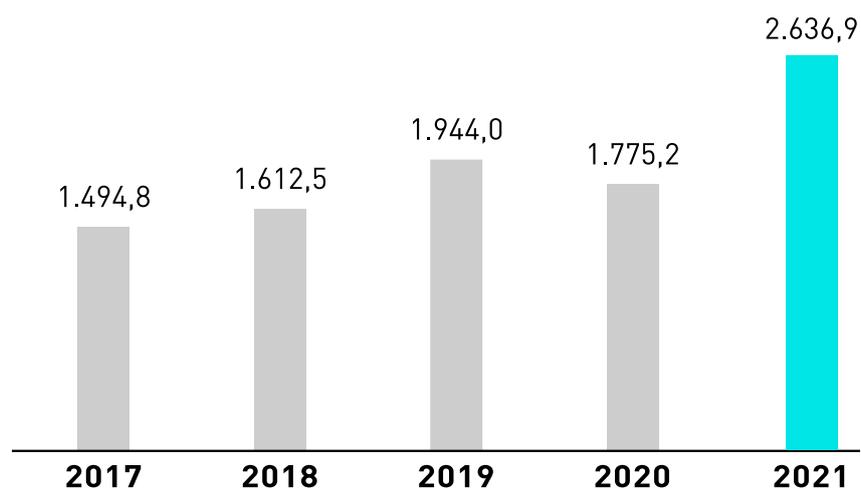
Mit Blick auf die Produktbereiche verzeichneten die Umsätze mit Schuhen einen währungsbereinigten Anstieg von 31,0%. Die Umsätze mit Textilien erhöhten sich währungsbereinigt um 29,2%. Bei den Accessoires stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 20,6%.



➔ 6.07 UMSÄTZE EMEA (in € Mio.)

In der Region **Amerika** erhöhten sich die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 48,5% auf € 2.636,9 Mio. Damit wurde in dieser Region erstmalig die Umsatzmarke von 2 Milliarden Euro übertroffen. Währungsbereinigt stiegen die Umsätze um 53,9%. Dabei verzeichnete insbesondere Lateinamerika negative Währungskurseffekte, da die Schwäche des argentinischen Pesos gegenüber dem Euro einen deutlichen negativen Effekt auf die Umsätze in Lateinamerika in der Berichtswährung Euro hatte. Aufgrund des starken Umsatzwachstums erhöhte sich der Anteil der Region Amerika am Konzernumsatz auf 38,7% im Jahr 2021 (Vorjahr: 33,9%).

In Bezug auf die Produktbereiche verzeichneten sowohl Schuhe (währungsbereinigt +63,8%) als auch Textilien (währungsbereinigt +52,1%) ein besonders starkes Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr. Die Umsätze im Produktbereich Accessoires erhöhten sich währungsbereinigt um 35,1%, was insbesondere auf höhere Umsätze mit Cobra Golfschlägern und mit Socken und Bodywear zurückzuführen ist.

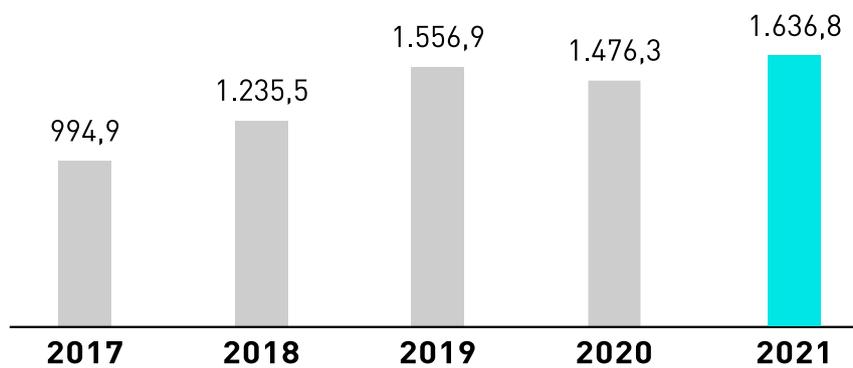
➔ 6.08 UMSÄTZE AMERIKA (in € Mio.)



In der Region **Asien/Pazifik** stiegen die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 10,9% auf € 1.636,8 Mio. Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 10,6%. Während sich im Jahr 2021 im Großraum China aufgrund des schwierigen Marktumfeldes ein Umsatzrückgang im einstelligen Prozentbereich ergab, verzeichneten unter anderem Indien, Japan und Australien Umsatzzuwächse im zweistelligen Prozentbereich. Der Anteil der Region Asien/Pazifik am Konzernumsatz sank von 28,2% im Vorjahr auf 24,1% im Jahr 2021.

Bei den Produktbereichen stiegen die Umsätze mit Schuhen währungsbereinigt um 9,4%. Bei den Textilien erhöhten sich die Umsätze um 9,6% und die Umsätze im Produktbereich Accessoires wuchsen währungsbereinigt um 24,7%.

➤ 6.09 UMSÄTZE ASIEN/PAZIFIK (in € Mio.)





ERTRAGSLAGE

➔ T.01 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

	2021		2020		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Umsatzerlöse	6.805,4	100,0%	5.234,4	100,0%	30,0%
Umsatzkosten	-3.547,6	-52,1%	-2.776,4	-53,0%	27,8%
Rohertrag	3.257,8	47,9%	2.458,0	47,0%	32,5%
Lizenz- und Provisionserträge	23,9	0,4%	16,1	0,3%	48,2%
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-2.724,6	-40,0%	-2.264,9	-43,3%	20,3%
Operatives Ergebnis (EBIT)	557,1	8,2%	209,2	4,0%	166,3%
Finanzergebnis	-51,8	-0,8%	-46,8	-0,9%	10,5%
Gewinn vor Steuern (EBT)	505,3	7,4%	162,3	3,1%	211,2%
Ertragsteuern	-128,5	-1,9%	-39,2	-0,7%	227,8%
Steuerquote	25,4%		24,2%		
Nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnende Ergebnisse	-67,2	-1,0%	-44,2	-0,8%	51,9%
Konzernergebnis	309,6	4,5%	78,9	1,5%	292,4%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	149,59		149,56		0,0%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	149,59		149,56		0,0%
Ergebnis je Aktie in €	2,07		0,53		292,3%
Ergebnis je Aktie, verwässert in €	2,07		0,53		292,3%



DARSTELLUNG DER ERTRAGSENTWICKLUNG 2021 IM VERGLEICH ZUM AUSBLICK

Im Ausblick des zusammengefassten Lageberichts 2020 prognostizierte PUMA für das Geschäftsjahr 2021 eine deutliche Verbesserung des operativen Ergebnisses (EBIT) und auch des Konzernergebnisses. Die Prognose für das operative Ergebnis (EBIT) konnte unterjährig bereits mehrmals angehoben werden und es wurde, zum Ende des dritten Quartals, ein operatives Ergebnis (EBIT) in einer Bandbreite zwischen € 450 Mio. und € 500 Mio. erwartet. Dank einer anhaltenden Markendynamik, erfolgreichen Produkteinführungen und des starken Fokus auf Flexibilität in der Geschäftstätigkeit konnte PUMA die angepasste Ergebnisprognose im Gesamtjahr 2021 übertreffen und somit die ursprünglich angestrebte Profitabilität überschreiten.

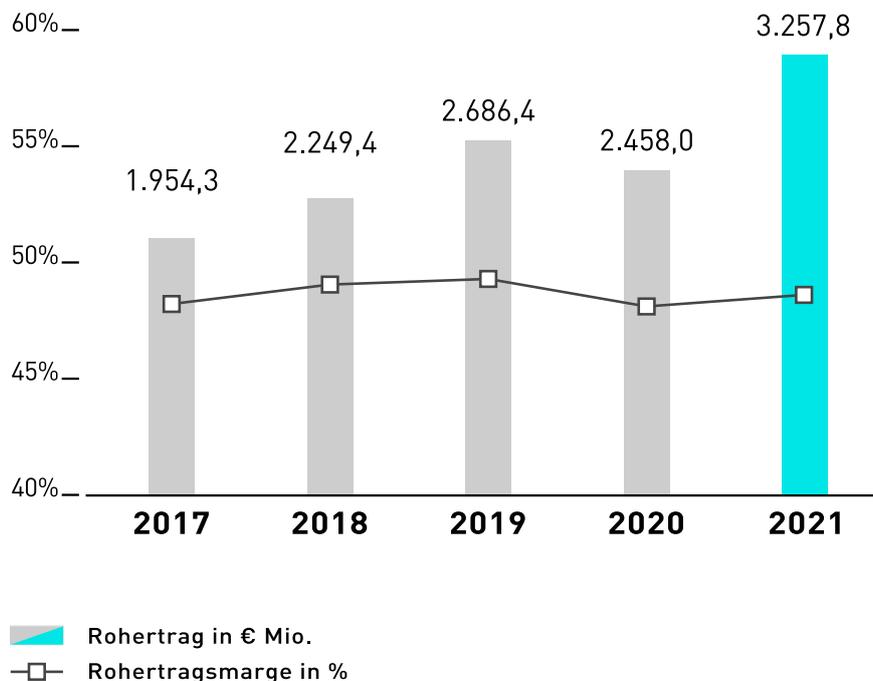
Die Ertragsentwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr wird im Folgenden detaillierter erläutert.

ROHERTRAGSMARGE

Der Rohertrag von PUMA stieg im Geschäftsjahr 2021 um 32,5% von € 2.458,0 Mio. auf € 3.257,8 Mio. Die Rohertragsmarge verbesserte sich um 90 Basispunkte von 47,0% auf 47,9%. Dies war insbesondere auf einen stärkeren Abverkauf und niedrigere Verkaufsförderungsmaßnahmen zurückzuführen. Demgegenüber hatten Währungskurseffekte, regionale- und Vertriebskanalmix-Effekte sowie Kostensteigerungen für eingehende Frachten einen negativen Einfluss auf die Entwicklung der Rohertragsmarge.

Die Rohertragsmarge im Produktbereich Schuhe verbesserte sich von 45,7% im Vorjahr auf 47,3% im Jahr 2021. Bei den Textilien erhöhte sich die Rohertragsmarge von 48,5% auf 48,9% und die Rohertragsmarge für Accessoires stieg von 47,0% auf 47,1%.

➔ 6.10 ROHERTRAG/ROHERTRAGSMARGE

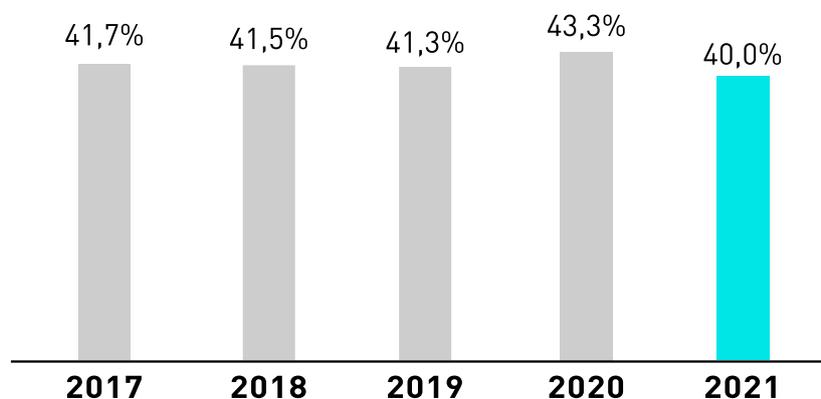




SONSTIGE OPERATIVE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen (OPEX) erhöhten sich im Geschäftsjahr 2021 um 20,3% von insgesamt € 2.264,9 Mio. im Vorjahr auf € 2.724,6 Mio. Höhere Aufwendungen für Marketing, eine höhere Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte, höhere umsatzabhängige Vertriebs- und Lagerhaltungskosten sowie operative Ineffizienzen aufgrund der anhaltenden negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie trugen zu dieser Entwicklung bei. Indessen führte die fortgesetzte Kostenkontrolle zu einem deutlich schwächeren Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen im Vergleich zum Umsatzwachstum. Der erzielte operative Leverage spiegelt sich auch im Rückgang der Kostenquote von 43,3% im Vorjahr auf nunmehr 40,0% im Jahr 2021 wider, was maßgeblich zur Verbesserung der Profitabilität im Geschäftsjahr 2021 beigetragen hat.

➔ 6.11 OPERATIVE AUFWENDUNGEN (in % vom Umsatz)



Innerhalb der Vertriebsaufwendungen kam es bei den Aufwendungen für Marketing/ Retail zu einem Anstieg um 24,7% auf € 1.309,1 Mio. Die Kostenquote lag im Jahr 2021 bei 19,2% vom Umsatz gegenüber einer Kostenquote von 20,1% im Vorjahr. Die übrigen Vertriebsaufwendungen, welche vor allem umsatzabhängige Kosten und Kosten für Lager und Logistik beinhalten, erhöhten sich um 20,8% auf € 898,2 Mio. Die Kostenquote der übrigen Vertriebsaufwendungen reduzierte sich im Jahr 2021 auf 13,2% vom Umsatz gegenüber einer Kostenquote von 14,2% im Vorjahr.

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung/ Produktmanagement stiegen gegenüber dem Vorjahr um 11,6% auf € 114,5 Mio. und die Kostenquote sank leicht auf 1,7%. Die sonstigen operativen Erträge beliefen sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf € 2,6 Mio. und resultierten insbesondere aus Erträgen aus dem Verkauf von Anlagevermögen. Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen erhöhten sich im Jahr 2021 um 9,9% auf € 405,2 Mio. Die Kostenquote der Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen verringerte sich im Jahr 2021 auf 6,0% vom Umsatz. Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 287,3 Mio. (Vorjahr: € 275,7 Mio.) enthalten. Darüber hinaus beinhalten die jeweiligen Kosten Wertminderungsaufwendungen in Bezug auf Nutzungsrechte an Vermögenswerten in Höhe von insgesamt € 18,5 Mio. (Vorjahr: Wertminderungsaufwendungen in Bezug auf Geschäfts- oder Firmenwerte und Nutzungsrechte an Vermögenswerten in Höhe von insgesamt € 18,0 Mio.).



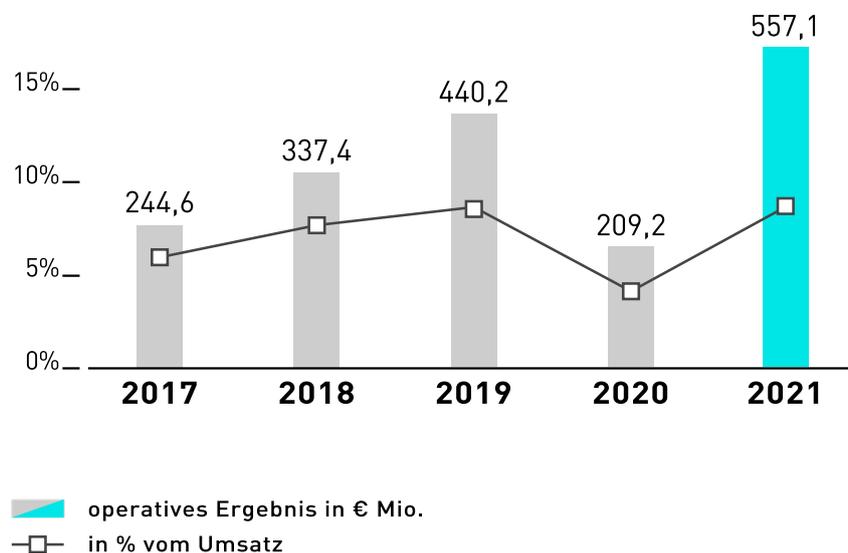
ERGEBNIS VOR ZINSEN, STEUERN UND ABSCHREIBUNGEN (EBITDA)

Das Ergebnis vor Zinsen (= Finanzergebnis), Steuern und Abschreibungen (EBITDA) erhöhte sich im Geschäftsjahr 2021 um 71,6% von € 502,9 Mio. auf € 862,8 Mio. Die EBITDA-Marge verbesserte sich von 9,6% im Vorjahr auf 12,7% im Jahr 2021.

OPERATIVES ERGEBNIS (EBIT)

Im Geschäftsjahr 2021 erhöhte sich das operative Ergebnis um 166,3% von € 209,2 Mio. im Vorjahr auf € 557,1 Mio. Die deutliche Verbesserung der Profitabilität im Geschäftsjahr 2021 ist auf das starke Umsatzwachstum in Verbindung mit der Verbesserung der Rohertragsmarge und den deutlich schwächeren Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen im Vergleich zum Umsatz zurückzuführen. Die EBIT-Marge stieg dementsprechend von 4,0% im Vorjahr auf 8,2% an.

➔ 6.12 OPERATIVES ERGEBNIS



FINANZERGEBNIS

Das Finanzergebnis reduzierte sich im Jahr 2021 von per Saldo € -46,8 Mio. im Vorjahr auf € -51,8 Mio. Diese Entwicklung ist unter anderem bedingt durch höhere Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von insgesamt € -9,0 Mio. im Jahr 2021 gegenüber € -3,9 Mio. im Vorjahr. Ein Anstieg der Aufwendungen aus Zinskomponenten im Zusammenhang mit Devisentermingeschäften („Swap points“) auf insgesamt € -9,0 Mio. im Jahr 2021 gegenüber € -3,9 Mio. im Vorjahr trug ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Demgegenüber verbesserte sich das Zinsergebnis (d.h. der Saldo aus Zinserträgen und Zinsaufwendungen) im Jahr 2021 auf insgesamt € -1,0 Mio. im Vergleich zu € -5,7 Mio. im Vorjahr.

GEWINN VOR STEUERN (EBT)

Im Geschäftsjahr 2021 erwirtschaftete PUMA einen Gewinn vor Steuern von € 505,3 Mio. Dies entspricht einem deutlichen Anstieg von 211,2% gegenüber dem Vorjahr (€ 162,3 Mio.). Der Steueraufwand erhöhte sich auf € 128,5 Mio. im Vergleich zu € 39,2 Mio. im Vorjahr. Die Steuerquote stieg leicht von 24,2% auf 25,4% im Jahr 2021.



NICHT BEHERRSCHENDEN ANTEILEN ZUZURECHNENDE ERGEBNISSE

Die nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnenden Ergebnisse beziehen sich auf Gesellschaften auf dem nordamerikanischen Markt, bei denen jeweils derselbe Gesellschafter Minderheitsanteile hält. Die Ergebnisanteile dieses Gesellschafters erhöhten sich im Geschäftsjahr 2021 um 51,9% auf € 67,2 Mio. (Vorjahr: 44,2 Mio.). Diese Gesellschaften betreffen die PUMA United North America und die PUMA United Canada. Der Geschäftszweck dieser Gesellschaften ist der Vertrieb von Socken, Bodywear, Accessoires und Kinderbekleidung auf dem nordamerikanischen Markt.

KONZERNERGEBNIS

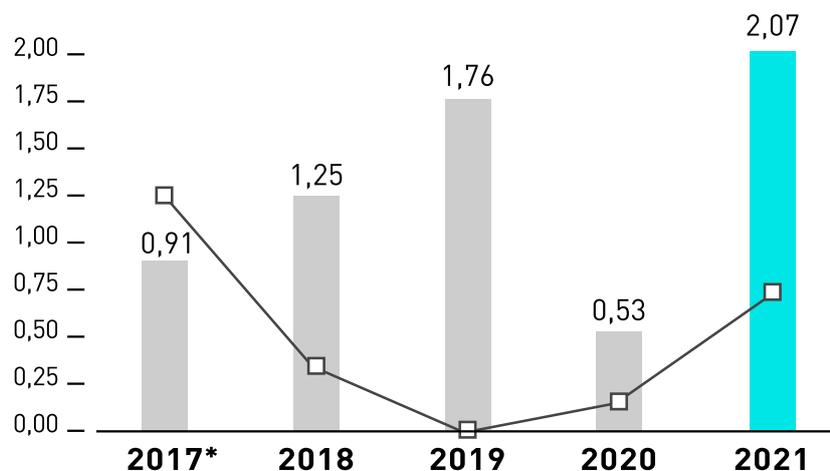
Das Konzernergebnis verbesserte sich im Geschäftsjahr 2021 um 292,4% von € 78,9 Mio. auf € 309,6 Mio. Dies stellt das bisher beste Konzernergebnis in der Unternehmensgeschichte von PUMA dar. Der deutliche Anstieg des Konzernergebnisses resultierte im Wesentlichen aus dem starken Umsatzwachstum in Verbindung mit der Verbesserung der Rohertragsmarge und dem erzielten operativen Leverage. Demgegenüber führte der leichte Anstieg der Steuerquote im Jahr 2021 zu einem negativen Effekt auf die Entwicklung des Konzernergebnisses.

Das Ergebnis je Aktie und das verwässerte Ergebnis je Aktie erhöhten sich, entsprechend der Entwicklung des Konzernergebnisses, von € 0,53 im Vorjahr auf € 2,07 im Geschäftsjahr 2021.

DIVIDENDE

Auf Grundlage des positiven Konzernergebnisses schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung am 11. Mai 2022 vor, für das Geschäftsjahr 2021 eine Dividende in Höhe von € 0,72 je Aktie aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE auszuschütten. Die Ausschüttungsquote für das Geschäftsjahr 2021 beträgt 34,8% des Konzernergebnisses. Dies steht im Einklang mit der Dividendenpolitik der PUMA SE, welche eine Ausschüttung in Höhe einer Quote von 25% bis 35% des Konzernergebnisses nach IFRS vorsieht. Die Auszahlung der Dividende soll in den Tagen nach der Hauptversammlung, die über die Ausschüttung beschließt, erfolgen. Im Vorjahr wurde eine Dividende in Höhe von € 0,16 je Aktie ausgeschüttet und die Ausschüttungsquote betrug 30,3% des Konzernergebnisses.

➔ 6.13 ERGEBNIS/DIVIDENDE JE AKTIE (in €)



* einmalige Sonderdividende

 Ergebnis je Aktie
 Dividende je Aktie



VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

➔ T.02 BILANZ

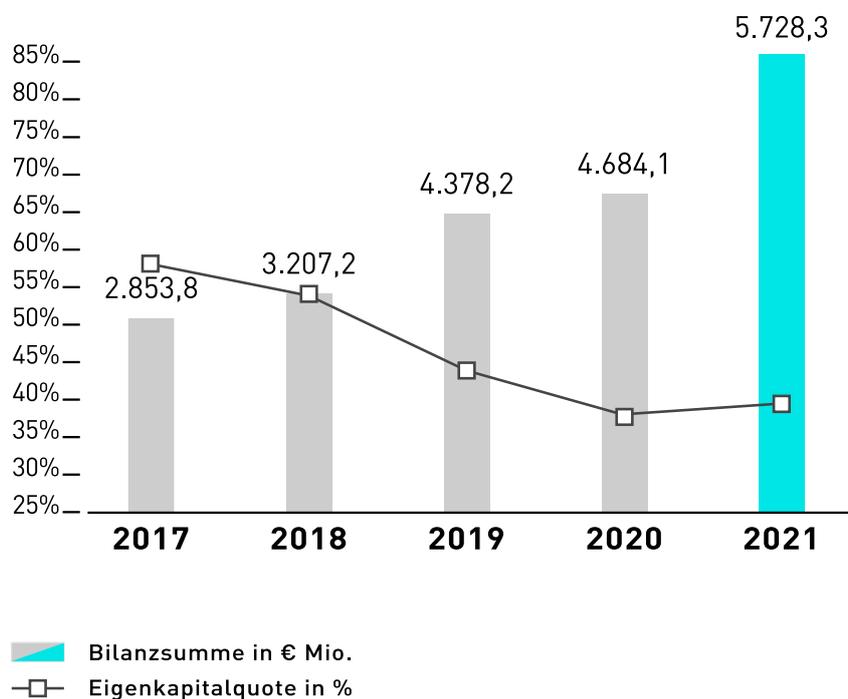
	31.12.2021		31.12.2020		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Flüssige Mittel	757,5	13,2%	655,9	14,0%	15,5%
Vorräte	1.492,2	26,1%	1.138,0	24,3%	31,1%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	848,0	14,8%	621,0	13,3%	36,5%
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital)	268,7	4,7%	174,5	3,7%	54,0%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	123,3	2,2%	23,7	0,5%	420,4%
Kurzfristige Vermögenswerte	3.489,8	60,9%	2.613,0	55,8%	33,6%
Latente Steuern	279,9	4,9%	277,5	5,9%	0,9%
Nutzungsrechte an Vermögenswerten	940,5	16,4%	877,6	18,7%	7,2%
Sonstige langfristige Vermögenswerte	1.018,0	17,8%	916,0	19,6%	11,1%
Langfristige Vermögenswerte	2.238,4	39,1%	2.071,0	44,2%	8,1%
Summe Aktiva	5.728,3	100,0%	4.684,1	100,0%	22,3%
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	68,5	1,2%	121,4	2,6%	-43,6%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.176,5	20,5%	941,5	20,1%	25,0%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital)	704,6	12,3%	526,2	11,2%	33,9%
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	172,4	3,0%	156,5	3,3%	10,1%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	42,6	0,7%	127,2	2,7%	-66,5%
Kurzfristige Verbindlichkeiten	2.164,5	37,8%	1.872,8	40,0%	15,6%
Latente Steuern	48,8	0,9%	40,6	0,9%	20,1%
Pensionsrückstellungen	31,9	0,6%	38,2	0,8%	-16,3%
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	851,0	14,9%	775,2	16,6%	9,8%
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	353,5	6,2%	193,4	4,1%	82,8%
Langfristige Verbindlichkeiten	1.285,3	22,4%	1.047,4	22,4%	22,7%
Eigenkapital	2.278,5	39,8%	1.763,9	37,7%	29,2%
Summe Passiva	5.728,3	100,0%	4.684,1	100,0%	22,3%
Working Capital	727,9		465,8		56,3%
- in % vom Umsatz	10,7%		8,9%		



EIGENKAPITALQUOTE

PUMA verfügt über eine sehr solide Kapitalausstattung. Zum Bilanzstichtag stieg das Eigenkapital des PUMA-Konzerns um 29,2% von € 1.763,9 Mio. im Vorjahr auf € 2.278,5 Mio. zum 31. Dezember 2021. Neben dem positiven Konzernergebnis trugen auch positive Effekte der direkt im Eigenkapital erfassten Wertänderungen aus der Marktbewertung der derivativen Finanzinstrumente im Zusammenhang mit dem Cashflow Hedging und der Währungsumrechnung von Abschlüssen ausländischer Tochtergesellschaften, die nicht in der Berichtswährung Euro bilanzieren, zum Anstieg des Konzern-Eigenkapitals bei. Die Bilanzsumme erhöhte sich zum Bilanzstichtag um 22,3% von € 4.684,1 Mio. im Vorjahr auf € 5.728,3 Mio. an. Insgesamt ergab sich daraus ein Anstieg der Eigenkapitalquote um 2,1 Prozentpunkte von 37,7% im Vorjahr auf 39,8% zum 31. Dezember 2021.

➔ 6.14 BILANZSUMME/EIGENKAPITALQUOTE



WORKING CAPITAL

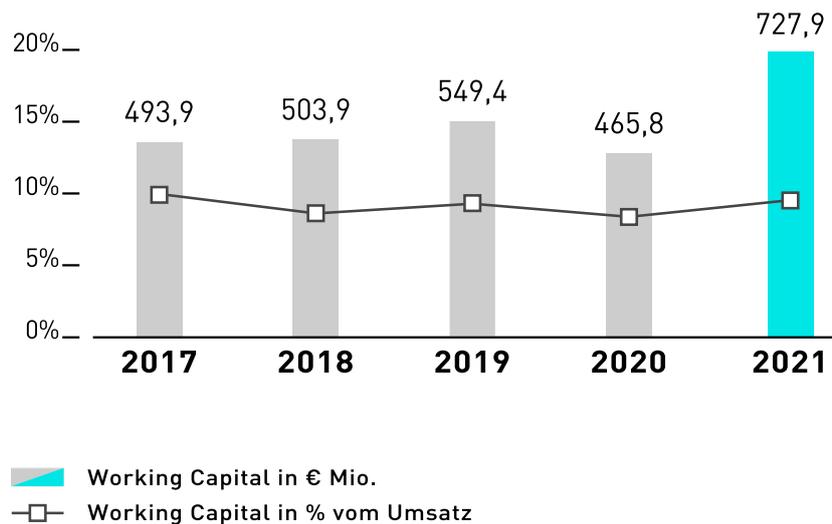
Das Working Capital erhöhte sich zum Bilanzstichtag um 56,3% von € 465,8 Mio. im Vorjahr auf € 727,9 Mio. zum 31. Dezember 2021. Im Verhältnis zum Umsatz des jeweiligen Geschäftsjahres entspricht dies einem Anstieg der Working Capital-Quote von 8,9% im Vorjahr auf 10,7% zum Jahresende 2021. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf den stärkeren Anstieg der Vorräte und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Vergleich zum Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen.

Aufgrund anhaltender Lieferverzögerungen, die zum Bilanzstichtag zu einem Anstieg der unterwegs befindlichen Waren um mehr als die Hälfte gegenüber dem Vorjahr beitrugen, ergab sich insgesamt eine Erhöhung der Vorräte um 31,1% von € 1.138,0 Mio. auf € 1.492,2 Mio. zum 31. Dezember 2021. Zusätzlich führte eine höhere Anzahl an eigenen Einzelhandelsgeschäften zu dem Anstieg der Vorräte. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich infolge des starken Umsatzwachstums und aufgrund niedrigerer Forderungsverkäufe zum Bilanzstichtag um 36,5% von € 621,0 Mio. auf € 848,0 Mio. Die anderen kurzfristigen Vermögenswerte, die dem Working Capital zuzurechnen sind, stiegen im Wesentlichen aufgrund höherer Steuererstattungsansprüche um 54,0% von € 174,5 Mio. auf € 268,7 Mio.



Auf der Passivseite erhöhten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen im Zusammenhang mit den gestiegenen Vorräten um 25,0% von € 941,5 Mio. auf € 1.176,5 Mio. Die anderen kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen, die im Working Capital enthalten sind und die unter anderem Kundenbonus- und Garantierückstellungen umfassen, erhöhten sich bedingt durch den starken Umsatzanstieg um 33,9% von € 526,2 Mio. auf € 704,6 Mio.

➔ 6.15 WORKING CAPITAL



SONSTIGE VERMÖGENSWERTE UND SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte, die ausschließlich den positiven Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr von € 23,7 Mio. auf € 123,3 Mio. Diese Entwicklung resultiert aus dem Anstieg des US-Dollar Stichtagskurses zum 31. Dezember 2021 im Vergleich zum jeweiligen Kurs des US-Dollars bei Abschluss der Sicherungsgeschäfte.

Die Nutzungsrechte an Vermögenswerten erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 7,2% von € 877,6 Mio. auf € 940,5 Mio. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus dem Umzug in neue Bürogebäude in USA, Frankreich und Schweden sowie der gestiegenen Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte. Die Nutzungsrechte betrafen zum 31. Dezember 2021 eigene Einzelhandelsgeschäfte in Höhe von € 382,9 Mio. (Vorjahr: € 355,2 Mio.), Lager und Büros in Höhe von € 505,8 Mio. (Vorjahr: € 464,3 Mio.) und Sonstige Leasinggegenstände, im Wesentlichen Technische Anlagen und Maschinen sowie Kraftfahrzeuge, in Höhe von insgesamt € 51,9 Mio. (Vorjahr: € 58,1 Mio.). Dies führte auf der Passivseite zu einem Anstieg der kurz- und langfristigen Leasingverbindlichkeiten.

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen, erhöhten sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 11,1% von € 916,0 Mio. auf € 1.018,0 Mio. Der Anstieg steht im Zusammenhang mit der deutlichen Ausweitung der Investitionstätigkeit im Jahr 2021, nachdem pandemiebedingt im Vorjahr zur Verringerung der Mittelabflüsse niedrigere Investitionen in das Anlagevermögen getätigt wurden.

Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten beinhalten zum 31. Dezember 2021 den kurzfristigen Anteil der Schuldscheindarlehen in Höhe von € 68,5 Mio. Im Vorjahr waren neben dem kurzfristigen Anteil der Schuldscheindarlehen in Höhe von € 100,0 Mio. auch kurzfristige Bankverbindlichkeiten in Höhe von € 21,4 Mio. enthalten.



Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten, die den negativen Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr von € 127,2 Mio. auf € 42,6 Mio.

Die Pensionsrückstellungen sanken von € 38,2 Mio. im Vorjahr auf € 31,9 Mio. Diese Entwicklung steht insbesondere im Zusammenhang mit einem Anstieg des Planvermögens.

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten, welche im Wesentlichen Schuldscheindarlehen über insgesamt € 311,5 Mio. (Vorjahr: € 145,0 Mio.) enthalten, betragen zum Bilanzstichtag € 353,5 Mio. (Vorjahr: € 193,4 Mio.).

**CASHFLOW****➤ T.03 KAPITALFLUSSRECHNUNG**

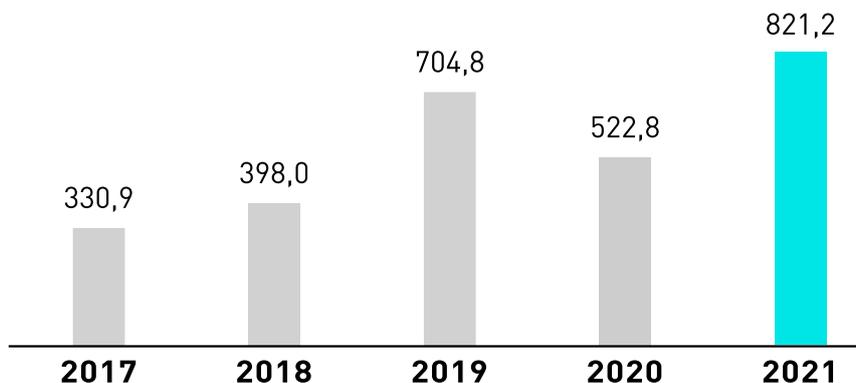
	2021	2020	
	€ Mio.	€ Mio.	+/- %
Gewinn vor Steuern (EBT)	505,3	162,3	211,2%
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	315,9	360,4	-12,4%
Brutto Cashflow	821,2	522,8	57,1%
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-214,3	-11,9	-
Zahlungen für Ertragsteuern	-146,9	-89,3	64,4%
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	460,1	421,5	9,2%
Auszahlungen für Akquisitionen	0,0	0,0	-
Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-202,4	-151,0	34,1%
Übrige Investitions- und Desinvestitionstätigkeiten inkl. erhaltene Zinsen	18,6	5,5	-
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-183,8	-145,5	26,3%
Freier Cashflow	276,2	276,0	0,1%
Freier Cashflow (vor Akquisitionen)	276,2	276,0	0,1%
- in % vom Umsatz	4,1%	5,3%	
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen	-23,9	0,0	-
Dividendenzahlung an nicht beherrschende Anteile	-47,8	-45,6	5,0%
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten	235,0	94,2	149,4%
Auszahlungen für die Rückzahlung von Finanzverbindlichkeiten	-121,9	0,0	-
Auszahlungen für die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten	-160,9	-135,0	19,2%
Zinszahlungen	-44,4	-43,0	3,3%
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-164,0	-129,2	26,9%
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestands	-10,5	-8,9	18,4%
Veränderung des Finanzmittelbestands	101,7	137,8	-26,2%
Finanzmittelbestand am Anfang des Geschäftsjahres	655,9	518,1	26,6%
Finanzmittelbestand am Ende des Geschäftsjahres	757,5	655,9	15,5%



MITTELZUFLUSS AUS LAUFENDER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Der deutliche Anstieg des Gewinn vor Steuern (EBT +211,2%) im Geschäftsjahr 2021 war der Hauptgrund für den Anstieg des Brutto Cashflows um 57,1% von € 522,8 Mio. auf € 821,2 Mio.

➔ 6.16 BRUTTO CASHFLOW (in € Mio.)



In Folge des Anstiegs des Working Capitals ergab sich im Geschäftsjahr 2021 ein Mittelabfluss aus der Veränderung des Netto-Umlaufvermögens* von € -214,3 Mio. gegenüber einem Mittelabfluss von nur € -11,9 Mio. im Vorjahr. Der Mittelabfluss aus Zahlungen für Ertragsteuern erhöhte sich aufgrund der gestiegenen Profitabilität von € -89,3 Mio. im Vorjahr auf € -146,9 Mio. im Geschäftsjahr 2021. Per Saldo führte dies zu einem Anstieg des Mittelzuflusses aus laufender Geschäftstätigkeit um 9,2% von € 421,5 Mio. auf € 460,1 Mio. Damit gelang es PUMA, trotz des gestiegenen Working Capitals, den Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit im Geschäftsjahr 2021 zu verbessern.

MITTELABFLUSS AUS INVESTITIONSTÄTIGKEIT

Der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit stieg im Geschäftsjahr 2021 insgesamt von € 145,4 Mio. auf € 183,8 Mio. Die darin enthaltenen Investitionen in das Anlagevermögen erhöhten sich entsprechend unserer Investitionsplanung von € 151,0 Mio. im Vorjahr auf € 202,4 Mio. im Jahr 2021. Der Anstieg betraf im Wesentlichen Investitionen in eigene Einzelhandelsgeschäfte, in unsere Logistik-Infrastruktur und in neue Verwaltungsgebäude. Darüber hinaus wurden die Investitionen in die Modernisierung der IT-Infrastruktur fortgeführt.

* Das Netto-Umlaufvermögen beinhaltet das Working Capital sowie die kurzfristigen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, welche nicht dem Working Capital zuzurechnen sind. Die kurzfristigen Leasingverbindlichkeiten sind nicht Teil des Netto-Umlaufvermögens.

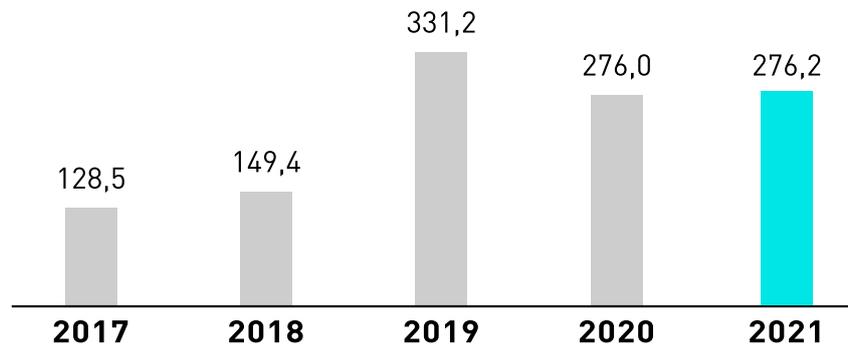


FREIER CASHFLOW VOR AKQUISITIONEN

Der Freie Cashflow vor Akquisitionen ergibt sich als Saldo der Mittelzuflüsse und -abflüsse aus laufender Geschäftstätigkeit und Investitionstätigkeit. Zudem erfolgt, sofern vorhanden, eine Bereinigung um Ein- und Auszahlungen, die im Zusammenhang mit Beteiligungen stehen. In den Jahren 2020 und 2021 wurden keine Akquisitionen getätigt.

Der Freie Cashflow vor Akquisitionen blieb im Geschäftsjahr 2021 mit € 276,2 Mio. konstant gegenüber dem Vorjahr (€ 276,0 Mio.). Der Freie Cashflow vor Akquisitionen betrug 4,1% des Umsatzes gegenüber 5,3% im Vorjahr.

➔ 6.17 FREIER CASHFLOW (VOR AKQUISITIONEN) (in € Mio.)



MITTELABFLUSS AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT

Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit erhöhte sich insgesamt von einem Mittelabfluss in Höhe von € 129,2 Mio. im Vorjahr auf einen Mittelabfluss in Höhe von € 164,0 Mio. im Jahr 2021. Der Anstieg des Mittelabflusses resultierte im Wesentlichen aus der Dividendenzahlung an die Anteilseigner der PUMA SE für das Geschäftsjahr 2020 in Höhe von € 23,9 Mio., nachdem im Vorjahr aufgrund der COVID-19-Pandemie die Dividendenzahlung zur Begrenzung der Mittelabflüsse ausgesetzt wurde.

Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit beinhaltete darüber hinaus im Jahr 2021 Ausschüttungen an nicht beherrschende Anteile in Höhe von € 47,8 Mio. (Vorjahr: € 45,6 Mio.). Die Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten betrugen € 235,0 Mio. gegenüber Einzahlungen von € 94,2 Mio. im Vorjahr. Im Geschäftsjahr 2021 wurden Auszahlungen für die Rückzahlung von Finanzverbindlichkeiten in Höhe von € 121,9 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.) getätigt. Die im Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit enthaltenen Auszahlungen für die Tilgung der Leasingverbindlichkeiten und damit in Zusammenhang stehende Zinsaufwendungen erhöhten sich von insgesamt € 164,2 Mio. im Vorjahr auf € 192,4 Mio. im Jahr 2021.

Zum 31. Dezember 2021 verfügte PUMA über einen Finanzmittelbestand (= Flüssige Mittel) von € 757,5 Mio. Dies entspricht einem Anstieg um 15,5% im Vergleich zum Vorjahr (€ 655,9 Mio.). Darüber hinaus verfügte der PUMA-Konzern zum 31. Dezember 2021 über Kreditlinien von insgesamt € 1.322,0 Mio. (Vorjahr: € 1.639,1 Mio.). Die nicht ausgenutzten Kreditlinien betrugen zum Bilanzstichtag € 942,0 Mio. gegenüber € 1.372,7 Mio. im Vorjahr.



GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR LAGE DES KONZERNS

Das Jahr 2021 war trotz der zahlreichen operativen Herausforderungen ein exzellentes Geschäftsjahr für PUMA. Obwohl die negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auch im Jahr 2021 anhielten, konnten wir den bisher höchsten Umsatz und gleichzeitig das bisher beste Ergebnis in der Unternehmensgeschichte von PUMA erzielen. Dies gelang nur dank dem außergewöhnlichen Einsatz unserer Mitarbeiter*innen, die diese schwierige Zeit durch Flexibilität, Entschlossenheit und eine positive Einstellung gemeistert haben. Unser Ansatz im Umgang mit der COVID-19-Pandemie war es, die Krise kurzfristig zu bewältigen, ohne das mittelfristige Momentum von PUMA zu beeinträchtigen. Dementsprechend bestand unser vorrangiges Ziel darin, die Krise gemeinsam mit unseren Partnern zu überstehen, sich zu erholen und dann wieder gestärkt und mit Wachstum aus der Krise hervorzugehen. Dabei hatten die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter*innen, Geschäftspartner*innen und Kund*innen oberste Priorität. Ebenso haben wir hart daran gearbeitet die Verzögerungen in unserer Lieferkette und die Produktionsausfälle bei unseren Lieferanten, beispielsweise durch den COVID-19-Lockdown in Südvietnam, so weit wie möglich zu begrenzen. Darüber hinaus mussten wir in diesem Jahr mit einer sehr schwierigen Marktsituation in China umgehen. Die langjährige, enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Kund*innen, Herstellern, Logistikpartnern und anderen Partnern war für uns dabei einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Umgang mit der Pandemie.

Im Hinblick auf unsere Organisationsentwicklung konnten wir in diesem Jahr wichtige Fortschritte erzielen. Unser Logistikzentrum für Zentraleuropa in Geiselwind in Deutschland hat dieses Jahr seinen Betrieb aufgenommen und wir haben zusätzlich intensiv an dem Ausbau der Logistikzentren in unseren Hauptmärkten gearbeitet. Unsere Nordamerika- und internationale Marketingorganisation in USA und unsere Verwaltung in Frankreich und Schweden sind in moderne neue Bürogebäude umgezogen. Ebenso haben wir die Verbesserung unserer Prozesse und Systeme weiter vorangetrieben und zum Beispiel in die Modernisierung unserer IT-Infrastruktur und in die Weiterentwicklung unserer Produktentwicklungs- und ERP-Systeme investiert.

Wir konnten im Geschäftsjahr 2021 einen währungsbereinigten Umsatzzanstieg von 31,7% erzielen. Alle Regionen und alle Produktbereiche trugen mit zweistelligen Wachstumsraten zu dieser Entwicklung bei. Auch mit Blick auf die Profitabilität konnten wir uns im Jahr 2021 deutlich verbessern und das bisher beste operative Ergebnis (EBIT) und Konzernergebnis in der Unternehmensgeschichte von PUMA erzielen. Diese Entwicklung ist neben dem starken Umsatzwachstum auch auf die Verbesserung der Rohertragsmarge und auf den erzielten operativen Leverage zurückzuführen. Das operative Ergebnis lag mit € 557,1 Mio. im abgelaufenen Geschäftsjahr über unserer bereits unterjährig angehobenen Prognose von einer Bandbreite zwischen € 450 Mio. und € 500 Mio. Das Ergebnis je Aktie vervierfachte sich gegenüber dem Vorjahr nahezu von € 0,53 auf € 2,07. Damit haben wir unsere Profitabilitätsziele im abgelaufenen Geschäftsjahr übertroffen.

Mit Blick auf die Konzernbilanz sind wir der Ansicht, dass PUMA unverändert über eine sehr solide Kapitalausstattung verfügt. Zum Bilanzstichtag betrug das Eigenkapital des PUMA-Konzerns nahezu € 2,3 Mrd. und die Eigenkapitalquote lag bei knapp 40%.

Unser konsequentes Working Capital Management trug im abgelaufenen Geschäftsjahr maßgeblich dazu bei, dass wir trotz der Verzögerungen in der Lieferkette, die zu einem deutlichen Anstieg der unterwegs befindlichen Waren geführt haben, die negativen Auswirkungen auf unser Working Capital in Grenzen halten konnte. Unsere Flüssigen Mittel stiegen zum Bilanzstichtag auf € 757,5 Mio. Darüber hinaus stehen dem PUMA-Konzern nicht ausgenutzte Kreditlinien von insgesamt € 942,0 Mio. zur Verfügung.

Dadurch zeichnet sich der PUMA-Konzern zum Zeitpunkt der Aufstellung des zusammengefassten Lageberichts durch eine insgesamt sehr gute Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aus. Dies ermöglicht es dem Vorstand und dem Aufsichtsrat, der Hauptversammlung am 11. Mai 2022 für das Geschäftsjahr 2021 eine Dividende in Höhe von € 0,72 je Aktie vorzuschlagen. Im Einklang mit unserer Dividendenpolitik entspricht dies einer Ausschüttungsquote von 34,8% bezogen auf das Konzernergebnis nach IFRS.



ERLÄUTERUNGEN ZUM JAHRESABSCHLUSS DER PUMA SE NACH HGB

Der Jahresabschluss der PUMA SE wird nach den Regeln des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) und unter Berücksichtigung des SEAG sowie des Aktiengesetzes (AktG) aufgestellt.

Die PUMA SE ist die Muttergesellschaft des PUMA-Konzerns. Die Ergebnisse der PUMA SE sind in hohem 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 des PUMA-Konzerns 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.

ERTRAGSLAGE

➔ T.04 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (HGB)

	2021		2020		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Umsatzerlöse	948,7	100,0%	709,7	100,0%	33,7%
Sonstige betriebliche Erträge	31,4	3,3%	40,4	5,7%	-22,3%
Materialaufwand	-270,8	-28,5%	-237,2	-33,4%	14,2%
Personalaufwand	-120,4	-12,7%	-94,2	-13,3%	27,8%
Abschreibungen	-29,4	-3,1%	-25,4	-3,6%	15,4%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-630,8	-66,5%	-512,1	-72,2%	23,2%
Summe Aufwendungen	-1.051,4	-110,8%	-868,9	-122,4%	21,0%
Finanzergebnis	208,6	22,0%	359,5	50,7%	-42,0%
Ergebnis vor Ertragssteuern	137,3	14,5%	240,7	33,9%	-43,0%
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-13,7	-1,4%	-11,0	-1,6%	23,7%
Jahresüberschuss	123,6	13,0%	229,7	32,4%	-46,2%

Die **Umsatzerlöse** erhöhten sich im Geschäftsjahr 2021 insgesamt um 33,7% auf € 948,7 Mio. Der Anstieg resultierte sowohl aus höheren Umsätzen aus Produktverkäufen sowie gestiegenen Provisionserträgen im Rahmen der Lizenzverwaltung. Die Umsätze aus Produktverkäufen der PUMA SE stiegen um 17,7% auf € 412,5 Mio. Die in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionserträge erhöhten sich um 50,4% auf € 495,1 Mio. Die übrigen Umsatzerlöse, welche vor allem die Weiterbelastung von Kosten an verbundene Unternehmen beinhalten, betragen im Jahr 2021 € 41,2 Mio. (Vorjahr: € 30,0 Mio.).



Die **sonstigen betrieblichen Erträge** beliefen sich im Jahr 2021 auf € 31,4 Mio. (Vorjahr: € 40,4 Mio.) und beinhalten insbesondere realisierte und unrealisierte Erträge aus der Währungsumrechnung infolge der Stichtagsbewertung von Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährung.

Die Summe der **Aufwendungen** aus Materialaufwand, Personalaufwand, Abschreibungen und sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 21,0% auf € 1.051,4 Mio. (Vorjahr: Summe € 868,9 Mio.). Der Anstieg des Materialaufwands im Vergleich zum Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus den gestiegenen Umsatzerlösen. Die Erhöhung des Personalaufwands steht insbesondere in Verbindung mit der höheren Anzahl an Mitarbeiter*innen und gestiegenen Rückstellungen für Boni. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen stiegen unter anderem im Vergleich zum Vorjahr aufgrund von gestiegenen Marketing- und Vertriebsaufwendungen.

Das **Finanzergebnis** reduzierte sich, wie in unserer Finanzplanung für das Jahr 2021 erwartet, gegenüber dem Vorjahr um 42,0% auf € 208,6 Mio. Der Rückgang resultierte im Wesentlichen aus deutlich niedrigeren Dividenden von Beteiligungen an verbundenen Unternehmen. Zusätzlich ergaben sich höhere Aufwendungen aus Verlustübernahmen von verbundenen Unternehmen. Demgegenüber stiegen die Erträge aus der Ergebnisabführung von verbundenen Unternehmen und ein verbessertes Zinsergebnis, der Saldo aus Zinsaufwand und Zinsertrag, hatten eine positive Auswirkung auf die Entwicklung des Finanzergebnisses.

Trotz deutlich gestiegener Umsätze führte der Anstieg der Aufwendungen und der Rückgang des Finanzergebnisses zu einem Rückgang des **Ergebnisses vor Ertragssteuern** um 43,0% von € 240,7 Mio. im Vorjahr auf € 137,3 Mio. im Jahr 2021. Die **Steuern vom Einkommen und vom Ertrag** beliefen sich auf € 13,7 Mio. (Vorjahr: € 11,0 Mio.). Dementsprechend reduzierte sich der handelsrechtliche **Jahresüberschuss** der PUMA SE im Geschäftsjahr 2021 um 46,2% auf € 123,6 Mio. (Vorjahr: € 229,7 Mio.).

VERMÖGENSLAGE

➔ T.05 BILANZ (HGB)

	31.12.2021		31.12.2020		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Summe Anlagevermögen	1.087,0	50,3%	1.072,0	58,5%	1,4%
Vorräte	53,9	2,5%	65,5	3,6%	-17,7%
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	607,2	28,1%	424,3	23,1%	43,1%
Flüssige Mittel	398,8	18,4%	260,2	14,2%	53,3%
Summe Umlaufvermögen	1.059,9	49,0%	750,0	40,9%	41,3%
Sonstige	15,1	0,7%	11,5	0,6%	31,2%
Summe Aktiva	2.162,0	100,0%	1.833,5	100,0%	17,9%
Eigenkapital	916,9	42,2%	815,1	44,5%	12,5%
Rückstellungen	117,6	5,4%	89,0	4,9%	32,0%
Verbindlichkeiten	1.127,0	52,1%	929,4	50,7%	21,3%
Sonstige	0,5	0,0%	0,0	0,0%	-
Summe Passiva	2.162,0	100,0%	1.833,5	100,0%	17,9%



Das **Anlagevermögen** erhöhte sich im Jahr 2021 um insgesamt 1,4% auf € 1.087,0 Mio. Der Anstieg steht in Zusammenhang mit weiteren Investitionen in die IT-Infrastruktur und dem Erwerb weiterer Anteile in Höhe von € 6,0 Mio. im Rahmen der Kapitalerhöhung der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (BVB).

Im **Umlaufvermögen** sanken die Vorräte aufgrund des starken Umsatzwachstums um 17,7% auf € 53,9 Mio. Demgegenüber stiegen die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände im Vergleich zum Vorjahr um insgesamt 43,1% auf € 607,2 Mio. Sowohl erhöhte Forderungen gegen verbundene Unternehmen als auch höhere Forderungen aus Lieferung und Leistung trugen zu dieser Entwicklung bei. Die Flüssigen Mittel erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 53,3% auf € 398,8 Mio.

Auf der **Passivseite** stieg das Eigenkapital aufgrund des Jahresüberschusses im Jahr 2021 um 12,5% auf € 916,9 Mio. Dennoch führte eine erhöhte Bilanzsumme durch gestiegene Rückstellungen und Verbindlichkeiten zu einer Verringerung der Eigenkapitalquote zum Bilanzstichtag von 44,5% im Vorjahr auf 42,4% zum 31. Dezember 2021.

Die Rückstellungen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 32,0% auf € 117,6 Mio. Diese Entwicklung resultierte aus höheren Rückstellungen für Personal, Kundenboni und für ausstehende Rechnungen. Die Verbindlichkeiten stiegen von € 929,4 Mio. im Vorjahr auf € 1.127,0 Mio. zum 31. Dezember 2021. Dieser Anstieg resultierte im Wesentlichen aus höheren Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, da weitere Schulscheindarlehen aufgenommen wurden, und aus gestiegenen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen.

FINANZLAGE

➔ T.06 KAPITALFLUSSRECHNUNG (HGB)

	2021	2020	
	€ Mio.	€ Mio.	+/- %
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	124,0	24,9	>100%
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-206,7	-194,7	6,2%
Freier Cashflow	-82,7	-169,9	-51,3%
Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit	221,4	382,8	-42,2%
Veränderung des Finanzmittelbestandes	138,6	213,0	-34,9%
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	260,2	47,2	>100%
Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode	398,8	260,2	53,3%

Der **Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit** erhöhte sich im Geschäftsjahr 2021 von € 24,9 Mio. auf € 124,0 Mio. Diese Entwicklung resultierte im Wesentlichen aus der Verbesserung des operativen Ergebnisses (= Umsatzerlöse abzüglich der operativen Aufwendungen und Erträge). Des Weiteren ergab sich aus dem leichten Rückgang des Working Capitals der PUMA SE auch ein positiver Effekt auf den Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit.

Der **Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit** im Jahr 2021 beinhaltet die Investitionen in das Anlagevermögen und die Mittelabflüsse aus der Ausreichung von Forderungen gegen verbundene Unternehmen. Zudem enthält der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit im Jahr 2021 den Mittelabfluss für den Erwerb weiterer BVB-Aktien im Rahmen der Kapitalerhöhung.



Der **Cashflow aus Finanzierungstätigkeit** ergab im Jahr 2021 insgesamt einen Mittelzufluss von € 221,4 Mio. (Vorjahr: € 382,8 Mio.). Der Mittelzufluss war im Wesentlichen auf den Anstieg der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten durch die Aufnahme neuer Schuldscheindarlehen und auf einen Anstieg der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen zurückzuführen. Demgegenüber führte die Dividendenzahlung an die Anteilseigner der PUMA SE für das Geschäftsjahr 2020 in Höhe von € 23,9 Mio., nachdem im Vorjahr aufgrund der COVID-19-Pandemie die Dividendenzahlung zur Begrenzung der Mittelabflüsse ausgesetzt wurde, zu einem Mittelabfluss.

AUSBLICK

Wir erwarten im handelsrechtlichen Jahresabschluss der PUMA SE für das Geschäftsjahr 2022 einen Anstieg der Umsatzerlöse im niedrigen zweistelligen Prozentbereich. Unter der Annahme steigender Dividenden aus Beteiligungen aus verbundenen Unternehmen, erwarten wir für das Geschäftsjahr 2022 einen leichten Anstieg des Ergebnisses vor Steuern.



ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN

Im Folgenden sind die nach Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO i.V.m. § 289a, § 315a HGB geforderten Angaben zum 31. Dezember 2021 dargestellt. Tatbestände der § 289a, § 315a HGB, die bei der PUMA SE nicht erfüllt sind, werden nicht erwähnt.

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals (§ 289a S. 1, Nr. 1, § 315a S. 1, Nr. 1 HGB)

Das gezeichnete Kapital betrug am Bilanzstichtag € 150.824.640,00 und war eingeteilt in 150.824.640 auf den Inhaber lautende Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 1,00 je Aktie. Die Gesellschaft hält zum Bilanzstichtag 1.219.040 eigene Aktien.

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

Zum 31. Dezember 2021 gab es eine Beteiligung an der PUMA SE, die 10% der Stimmrechte überschritt. Gehalten wurde sie von der Familie Pinault über mehrere von ihr kontrollierte Unternehmen (in der Reihenfolge der Beteiligungsnahe zu der Familie Pinault: Financière Pinault S.C.A., Artémis S.A.S. sowie Kering S.A.). Der Anteil der Kering S.A. an der PUMA SE betrug nach eigenen Angaben der Kering S.A. in ihrer Pressemitteilung vom 27. Mai 2021 4,0% des Grundkapitals. Zusammen halten Artémis S.A.S. und Kering S.A. 32,5% des Grundkapitals.

Gesetzliche Vorschriften und Bestimmungen der Satzung über die Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands und über die Änderung der Satzung (§ 289a S. 1, Nr. 6, § 315a 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 zur/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 S. 1, Nr. 7, § 315a 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

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 5. Mai 2021 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 4. Mai 2026 durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen um bis zu EUR 30.000.000,00 zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2021). 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 2021 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 2021 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 unmittelbaren oder 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 10% des Grundkapitals weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung überschreiten; auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aufgrund anderer Ermächtigungen unter Bezugsrechtsausschluss veräußert oder ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind oder aufgrund einer während der Laufzeit dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss erfolgten Ausgabe von Options- oder Wandelschuldverschreibungen auszugeben sind. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen. Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, die Fassung der Satzung der Gesellschaft sowohl entsprechend der jeweiligen Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2021 als auch nach Ablauf der Ermächtigungsfrist anzupassen.

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, Genussrechte und/oder Gewinnschuldverschreibungen oder eine Kombination dieser Instrumente mit oder ohne Laufzeitbeschränkung im Gesamtnennbetrag von bis zu € 1.000.000.000,00 zu begeben.

In diesem Zusammenhang wurde das Grundkapital um bis zu € 30.164.920,00 durch Ausgabe von bis zu 30.164.920 neuen, auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2018). 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

Die Hauptversammlung vom 7. Mai 2020 hat unter Tagesordnungspunkt 6 beschlossen, die PUMA SE bis zum 6. Mai 2025 zum Erwerb und zur Verwendung eigener Aktien zu ermächtigen, einschließlich der Ermächtigung zur Veräußerung eigener Aktien unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre. Die Ermächtigung aus dem Jahr 2020 wurde mit Beschluss der Hauptversammlung vom 5. Mai 2021 dahingehend erweitert, dass der Aufsichtsrat ermächtigt wurde, eigene Aktien unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre an Mitglieder des Vorstands als Bestandteil der Vorstandsvergütung auszugeben. Im Übrigen ist die Ermächtigung aus dem Jahr 2020 unverändert geblieben.

Von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien ist im Berichtszeitraum kein Gebrauch gemacht worden.

Wesentliche Vereinbarungen der Gesellschaft, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen, und die hieraus folgenden Wirkungen (§ 289a S. 1, Nr. 8, § 315a 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 Fälligestellung der Rückzahlung.

Für weitere Details wird auf die entsprechenden Angaben im Kapitel 17 des Konzernanhangs verwiesen.



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 Grundsatz 22 des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Das Kapitel enthält zudem die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-Verordnung (SE-VO) i.V.m. § 289f und § 315d Handelsgesetzbuch (HGB). Gemäß § 317 Abs. 2 S. 6 HGB ist die Prüfung der Angaben durch den Abschlussprüfer nach §§ 289f Abs. 2 und 5, 315d HGB darauf zu beschränken, ob die Angaben gemacht wurden.

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.

Die PUMA SE hat ein duales Führungssystem, das zwischen dem Vorstand als Leitungsorgan und dem Aufsichtsrat als Überwachungsorgan eine strikte personelle und funktionale Trennung vorsieht (Two-tier Board). Der Vorstand leitet das Unternehmen, während der Aufsichtsrat den Vorstand überwacht und berät.

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG 2021 DES VORSTANDS UND DES AUFSICHTSRATS DER PUMA SE ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX GEMÄß § 161 AKTIENGESETZ

Vorstand und Aufsichtsrat der PUMA SE erklären, dass die PUMA SE den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 16. Dezember 2019 (in Kraft getreten am 20. März 2020, „Kodex 2020“) seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung vom 9. November 2020 entsprochen hat und entsprechen wird, soweit PUMA dem Kodex 2020 folgen muss.

Herzogenaurach, 9. November 2021

PUMA SE

Für den Vorstand
Björn Gulden

Hubert Hinterseher

Für den Aufsichtsrat
Jean-François Palus

Die Entsprechenserklärung ist auf der Homepage der Gesellschaft (<http://about.PUMA.com> unter „INVESTOREN / CORPORATE GOVERNANCE“) abrufbar. Die Entsprechenserklärungen der letzten fünf Jahre sind ebenfalls auf dieser Website zugänglich.



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 sowie Menschenrechte 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 Code of Ethics und der PUMA Code of Conduct geben Ethik- und Umweltstandards vor, denen alle Mitarbeiter*innen und alle Lieferanten verpflichtet sind. Detaillierte Informationen zur Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens finden sich im Kapitel Nachhaltigkeit im Geschäftsbericht oder auf der Homepage (<http://about.PUMA.com> unter „FOREVER BETTER“).

COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM

Die Unternehmensführung von PUMA handelt bei allen geschäftlichen Aktivitäten im Einklang mit dem Gesetz und selbst gesetzten Verhaltensstandards. PUMA hat ein Compliance Management System (CMS) eingerichtet, um Regelverstöße in den Bereichen Korruption, Geldwäsche, Interessenkonflikte, Kartellrecht, Betrug/Untreue systematisch vorzubeugen, sie frühzeitig aufzudecken und zu sanktionieren. Verstöße gegen das Gesetz oder interne Richtlinien werden nicht geduldet.

Der PUMA Code of Ethics ist ein wichtiger Baustein des CMS und gilt verbindlich für Mitarbeiter*innen aller Einheiten weltweit. Er legt die Leitlinien und Werte fest, die die Identität von PUMA prägen. PUMA erwartet, dass alle Mitarbeiter*innen diese Werte kennen und ihr Handeln danach ausrichten. Der Code of Ethics enthält Regelungen unter anderem zum Umgang mit Interessenkonflikten und persönlichen Daten und untersagt Insiderhandel, wettbewerbswidriges Verhalten sowie Korruption in jeder Form. Um den Mitarbeiter*innen die Regeln des Code of Ethics näher zu bringen und einheitliche Verhaltensrichtlinien zu etablieren, wird der Code of Ethics durch konkretisierende konzernweite Richtlinien flankiert. Mitarbeiter*innen unterzeichnen eine Erklärung, dass sie sich mit dem Code of Ethics und anderen internen Richtlinien vertraut machen und sich an diese halten werden.

Durch fortlaufende verpflichtende E-Learnings werden alle Mitarbeiter*innen mit den Regelungsbereichen des Code of Ethics vertraut gemacht. Zusätzlich wird Mitarbeiter*innen, die nach risikobasierten Grundsätzen ausgewählt werden, durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen, in Präsenzs Schulungen oder umfassenderen E-Learnings vertieftes Wissen vermittelt. Im Jahr 2021 umfasste das jährliche E-Learning zum Code of Ethics die Themen Vermeidung von Bestechung/Korruption sowie Interessenkonflikten und Meldung von Compliance-Verstößen ("speak up culture"). Die Compliance Abteilung hat die Inhalte des Trainings selbst entwickelt, um mit für PUMA Mitarbeiter*innen nachvollziehbaren Fallbeispielen einen möglichst großen Lernerfolg zu erzielen. Der CEO der PUMA SE forderte sämtliche PUMA Mitarbeiter*innen dazu auf, das E-Learning zum Code of Ethics zu absolvieren. Der klare Tone from the Top führte dazu, dass konzernweit 98,8% der PUMA Mitarbeiter*innen (98,4% PUMA SE) das E-Learning zum Code of Ethics erfolgreich abgeschlossen haben. Anfang 2021 wurde die im Vorjahr entwickelte Business Partner Due Diligence Policy implementiert. Darin wurden bestehende Prozesse zur Identifizierung und Behandlung von Geschäftspartnerrisiken konsolidiert und teilweise neu definiert. Der Prozess beinhaltet ein Risk Assessment zur Identifizierung von Geschäftspartnern mit hohem Risikoprofil und beschreibt die Due Diligence Schritte, die auf solche Geschäftspartner angewendet werden müssen. Die Due Diligence Schritte beinhalten zum Beispiel ein Compliance Screening und Compliance and Financial (z.B. Zahlungsmethode, Marktüblichkeit der Vergütung) Health Checks. Ein strukturierter Genehmigungsprozess schreibt vor, wann die/der lokale Compliance Verantwortliche entscheidet und wann die Chief Compliance Officer in die Entscheidung eingebunden werden muss. Über die Inhalte der Due Diligence wurden gruppenweit 684 Mitarbeiter*innen geschult.



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. Die Chief Compliance Officer der PUMA SE berichtet unmittelbar an den CEO der PUMA SE. Die lokalen Compliance Verantwortlichen dienen dabei auch als direkte Ansprechpartner für Mitarbeiter*innen und unterstützen durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen sowie beim Umgang mit Compliance Vorfällen und deren Aufarbeitung. Die Chief Compliance Officer und die lokalen Compliance Verantwortlichen tauschen sich regelmäßig über die Ergebnisse ihrer Risikoanalysen aus und nehmen notwendige Anpassungen des Compliance Management Systems vor. Die Interne Revision auditiert jährlich die eingeführten Compliance Kontrollen. Um die Zusammenarbeit innerhalb der globalen Compliance Organisation zu erleichtern, finden regelmäßige virtuelle Treffen mit den lokalen Compliance Verantwortlichen statt. Diese bieten die Möglichkeit zu Erfahrungs- und Wissensaustausch. Dieser informelle Informationsaustausch wird ergänzt durch einen Compliance Reporting Prozess. Über die Ergebnisse dieses Reporting Prozesses berichtet die Chief Compliance Officer an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der PUMA SE. Dabei wird auf den aktuellen Stand der Umsetzung der Compliance-Strukturen eingegangen und über schwerwiegende Compliance-Verstöße berichtet. Die Chief Compliance Officer arbeitet dabei eng mit der Rechtsabteilung und der Internen Revision zusammen.

PUMA verfügt über eine konzernweite elektronische Hinweisgeber-Plattform, die von einem externen Anbieter betrieben wird und an die Mitarbeiter*innen und Dritte geschützt und vertraulich rechtswidriges oder unethisches Handeln berichten können. Gemeldet werden können Verstöße aus allen Risikobereichen. Soweit sie nicht in die Zuständigkeit der Compliance Organisation fallen, verantworten die Ermittlung und das Ergreifen von Maßnahmen die zuständigen Fachabteilungen. Die Einführung der Plattform wurde gruppenweit durch den CEO kommuniziert und die Kommunikation wurde durch entsprechendes Informationsmaterial flankiert. Jedes Jahr weisen die lokalen Compliance Verantwortlichen ausdrücklich durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen oder in Präsenzs Schulungen auf das Hinweisgebersystem hin. Hinweisgeber*innen, die in gutem Glauben Fehlverhalten melden, werden vor Vergeltungsmaßnahmen geschützt. Allen Hinweisen wird unmittelbar nachgegangen und, sofern sie sich bestätigen, werden angemessene Maßnahmen ergriffen. Im Jahr 2021 gingen bei der Compliance Abteilung im Headquarter 69 Hinweise über angebliche Verstöße ein. Die Mehrzahl der Fälle fiel nicht in den Zuständigkeitsbereich der Compliance Abteilung. Zusätzlich zu der Hinweisgeber-Plattform besteht eine weltweite Hotline für Hinweisgeber*innen 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 vier Mitgliedern und hat einen Vorsitzenden. Nähere Angaben zu den Verantwortungsbereichen der Vorstandsmitglieder und ihrer Mandate sind dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen. Kein Vorstandsmitglied nimmt insgesamt mehr als zwei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder vergleichbare Funktionen wahr.

Die Vorstandsmitglieder sind verpflichtet, Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem CEO unverzüglich offenzulegen und die anderen Mitglieder des Vorstands hierüber zu informieren. Sie dürfen Nebentätigkeiten, insbesondere konzernfremde Aufsichtsrats- und vergleichbare



Mandate 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 „INVESTOREN / 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*innen und zwei Mitglieder Arbeitnehmervertreter sind. Die Wahl der Anteilseignervertreter*innen im Aufsichtsrat wird als Einzelwahl durchgeführt. Lebensläufe der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder sind im Internet verfügbar und werden jährlich aktualisiert. 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, ihren Mandaten sowie die Dauer ihrer Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat sind dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen. Aufsichtsratsmitglieder, die keinem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehören, nehmen insgesamt nicht mehr als fünf Aufsichtsratsmandate bei konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder vergleichbare Funktionen wahr.

Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands und kann sie bei Vorliegen eines wichtigen Grundes jederzeit abberufen. Erstbestellungen erfolgen für drei Jahre. Der Aufsichtsrat beschließt ein klares und verständliches System der Vorstandsvergütung. Bei jeder wesentlichen Änderung, mindestens jedoch alle vier Jahre, legt er es der Hauptversammlung zur Billigung vor. Am 5. Mai 2021 hat die Hauptversammlung ein vom Aufsichtsrat vorgelegtes, weiterentwickeltes Vorstandsvergütungssystem gebilligt, das den Anforderungen des Gesetzes zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrichtlinie (ARUG II) entspricht, den Empfehlungen des Kodex 2020 folgt und noch stärker auf die Aktionärsinteressen ausgerichtet ist. Weitergehende Informationen zur Vorstandsvergütung sind im Vergütungsbericht zusammengefasst (siehe <https://about.PUMA.com/de-de/investor-relations/corporate-governance>).

Der Aufsichtsrat überwacht die Umsetzung der Strategie durch den Vorstand und berät ihn dabei. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle unternehmensrelevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und des Compliance Management Systems. Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein. Der Aufsichtsrat wird vom Vorstand in Entscheidungen, die von überragender Bedeutung für das Unternehmen sind oder über den gewöhnlichen Geschäftsverlauf der PUMA SE und des PUMA-Konzerns hinausgehen, eingebunden und muss diesen zustimmen.

Gemeinsam mit dem Vorstand sorgt der Aufsichtsrat für eine Nachfolgeplanung für künftige Vorstandsposten und Schlüsselfunktionen in der Unternehmensgruppe. Auf Basis gruppenweiter Talentkonferenzen, erarbeitet der Vorstand Empfehlungen für potenzielle interne Nachfolgebesetzungen, die er regelmäßig mit dem Aufsichtsrat berät. Der Vorstand berücksichtigt bei seinen Empfehlungen das vom Aufsichtsrat für die Zusammensetzung des Vorstands beschlossene Diversitätskonzept (siehe unten).

Der Aufsichtsratsvorsitzende hält zwischen den Sitzungen regelmäßig mit dem CEO Kontakt, um mit ihm Fragen der Strategie, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance bei PUMA zu beraten. Der CEO oder der CFO sprechen vor Sitzungen des Aufsichtsrats getrennt mit den Arbeitnehmervertretern und den Anteilseignervertreter*innen, falls dies erforderlich ist. Am Ende der regulären Sitzungen hat der Aufsichtsrat stets die Möglichkeit, Themen auch in Abwesenheit



des Vorstands zu besprechen. Davon macht er auch regelmäßig Gebrauch. Die Aufsichtsratsmitglieder nehmen an den Sitzungen auch per Telefon- oder Videokonferenz teil.

Der Aufsichtsrat überprüft regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit. Die letzte Effizienzprüfung wurde Ende 2021 angestoßen. Mit Unterstützung externer Experten wurde ein umfassender Fragebogen erstellt, der von jedem Aufsichtsratsmitglied beantwortet wurde. Die Ergebnisse werden im Frühjahr 2022 ausgewertet, im Aufsichtsrat diskutiert und etwaige Verbesserungsmaßnahmen werden festgelegt.

Kein Aufsichtsratsmitglied übt eine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens aus; kein Aufsichtsratsmitglied steht in einer persönlichen Beziehung zu einem wesentlichen Wettbewerber.

Die Gesellschaft unterstützt den Aufsichtsrat bei seinen Fortbildungsmaßnahmen, indem z. B. die Rechtsabteilung regelmäßig Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen für den Aufsichtsrat prüft und in den Sitzungen behandelt. Neue Mitglieder des Aufsichtsrats bekommen in einem Onboarding-Programm nicht nur eine Schulung durch die Rechtsabteilung zu ihren Rechten und Pflichten, sondern haben insbesondere die Gelegenheit, die Mitglieder des Vorstands und weitere Führungskräfte zu einem bilateralen Austausch über aktuelle Themen der jeweiligen Vorstandsbereiche zu treffen und sich so einen Überblick über die relevanten Themen des Unternehmens zu verschaffen. Darüber hinaus wurde der Aufsichtsrat im Jahre 2021 zum Thema Nachhaltigkeit und Supply Chain geschult.

Die Grundsätze der Arbeitsweise des Aufsichtsrats der PUMA SE sind in der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat niedergelegt, die unter <http://about.PUMA.com> unter "INVESTOREN / CORPORATE GOVERNANCE" eingesehen werden kann.

AKTIONÄRE*INNEN UND HAUPTVERSAMMLUNG

Die Aktionär*innen der PUMA SE üben ihre Rechte, insbesondere ihre Auskunfts- und Stimmrechte, in der Hauptversammlung aus. Jede Aktie hat eine Stimme. Unsere Aktionär*innen können ihr Stimmrecht selbst oder aber durch eine(n) weisungsgebundene(n), von der Gesellschaft bestellte(n) Vertreter*in ausüben. Alle Dokumente und Informationen zur Hauptversammlung stehen auf der Internetseite der PUMA SE zur Verfügung.

Im Rahmen unserer umfassenden Investor Relations- und Öffentlichkeitsarbeit stehen wir in enger Verbindung mit unseren Anteilseigner*innen. Wir unterrichten Aktionär*innen, Finanzanalyst*innen, Aktionärsvereinigungen, Medien und die interessierte Öffentlichkeit umfassend und regelmäßig über die Lage des Unternehmens und informieren sie unverzüglich über wesentliche geschäftliche Veränderungen. Auch der Aufsichtsratsvorsitzende ist in angemessenem Rahmen bereit, mit Investor*innen über aufsichtsratspezifische Themen Gespräche zu führen.

Zusätzlich zu anderen Kommunikationswegen nutzen wir für unsere Investor Relations-Arbeit intensiv die Internetseite der Gesellschaft. Unter <http://about.PUMA.com/de-de/investor-relations> sind alle wesentlichen im Geschäftsjahr 2021 veröffentlichten Informationen einschließlich Jahres-, Quartals- und Halbjahresfinanzberichten, Pressemitteilungen, Stimmrechtsmitteilungen bedeutender Aktionär*innen, Präsentationen sowie der Finanzkalender abrufbar.

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 vier 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 „INVESTOREN / 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. Die Mitglieder des Personalausschusses sind Jean-François Palus (Vorsitzender), Fiona May und Martin Köppel.

Der Prüfungsausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses ist ein unabhängiger Vertreter der Anteilseigner*innen 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, welche insbesondere den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht (einschließlich CSR-Berichterstattung), unterjährige Finanzinformationen und den Einzelabschluss nach HGB umfasst. Darüber hinaus ist er verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, des internen Revisionssystems sowie der Compliance und der Abschlussprüfung, hier insbesondere der Auswahl und der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der Qualität der Abschlussprüfung, 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, den Konzernabschluss und den Konzernzwischenbericht 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 Vorstand. Weiterhin erhält der Prüfungsausschuss nach Abschluss von Projekten der internen Revision die Prüfungsberichte, welche auch die eingeleiteten Maßnahmen enthalten. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses sind Thore Ohlsson (Vorsitzender, Sachverstand auf dem Gebiet Rechnungslegung/Abschlussprüfung), Héloïse Temple-Boyer (Sachverstand auf dem Gebiet Rechnungslegung/Abschlussprüfung) und Bernd Illig.

Dem Nominierungsausschuss gehören drei Mitglieder an, die ausschließlich Vertreter der Anteilseigner*innen im Aufsichtsrat sind. Der Nominierungsausschuss schlägt dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter*innen für den Aufsichtsrat als Kandidat*innen vor. Die Mitglieder des Nominierungsausschusses sind Jean-François Palus (Vorsitzender), Héloïse Temple-Boyer und Fiona May.

Der Nachhaltigkeitsausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Er wurde im April 2021 eingerichtet und tagt einmal jährlich. In seinem Zuständigkeitsbereich berät und überwacht der Nachhaltigkeitsausschuss die Nachhaltigkeitsstrategien des Vorstands. Die Mitglieder des Nachhaltigkeitsausschusses sind Fiona May (Vorsitzende), Héloïse Temple-Boyer und Martin Köppel.

Die derzeitige Zusammensetzung der Ausschüsse ist zudem der Anlage 2 zum Konzernanhang 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 C.1 des Kodex 2020 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. Einzelheiten dazu sind unter lit. b) dieses Kapitels dargestellt.

- Mehrere Mitglieder verfügen über einen ausgeprägten internationalen Hintergrund. Diese Zielvorgabe ist allein aufgrund der internationalen Herkunft von Jean-François Palus, Héloïse Temple-Boyer, Thore Ohlsson und Fiona May deutlich übertroffen.

Dem Aufsichtsrat gehören eine angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder an. Mit Jean-François Palus, Héloïse Temple-Boyer, Thore Ohlsson und Fiona May werden vier von sechs Mitgliedern des Aufsichtsrats als unabhängig angesehen.

Der Kodex 2020 enthält keine abschließende Definition der Unabhängigkeit in Bezug auf die Anteilseignervertreter*innen im Aufsichtsrat, sondern zählt beispielhaft Umstände auf, die auf eine fehlende Unabhängigkeit hinweisen können. Es ist Aufgabe des Aufsichtsrats, anhand dieser Indizien die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder einzuschätzen und zu beurteilen, ob ein Mitglied in einer persönlichen oder geschäftlichen Beziehung zu der Gesellschaft oder deren Vorstand steht, die einen wesentlichen – und nicht nur vorübergehenden – Interessenkonflikt begründen kann. Vor diesem Hintergrund gibt es nach Einschätzung des Aufsichtsrats der PUMA SE derzeit keine konkreten Anhaltspunkte für relevante Umstände oder Beziehungen eines Aufsichtsratsmitglieds, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen und damit seine Unabhängigkeit beeinträchtigen könnten.

Im Hinblick auf die Aufsichtsratsmitglieder Jean-François Palus und Héloïse Temple-Boyer ist der Aufsichtsrat der Ansicht, dass deren Funktion jeweils als Directeur Général Délégué der Artémis S.A.S. ihre Unabhängigkeit im Sinne des Kodex 2020 nicht beeinträchtigt. Bei der Artémis S.A.S. handelt es sich nicht um eine kontrollierende Aktionärin, denn Artémis S.A.S. ist weder eine Mehrheitsaktionärin noch hat sie eine faktische Hauptversammlungsmehrheit.

Hinsichtlich der Aufsichtsratsmitglieder Herr Jean-François Palus und Herr Thore Ohlsson ist der Aufsichtsrat der Ansicht, dass die Dauer ihrer Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat, welche jeweils 12 Jahre übersteigt, ihre Unabhängigkeit im Sinne des Kodex 2020 nicht beeinträchtigt, da sie keinen wesentlichen Interessenkonflikt begründet. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass Herr Palus und Herr Ohlsson derzeit leitende und kontrollierende Positionen in mehreren anderen Unternehmen innehaben. Beide haben durch ihre langjährige Erfahrung im Management verschiedener Unternehmen ein hohes Maß an Professionalität bewiesen, und der Aufsichtsrat ist der Ansicht, dass beide alle Umstände vermeiden, die einen Interessenkonflikt begründen könnten. Es gibt keine weiteren Hinweise auf einen Interessenkonflikt in der Person von Herrn Palus und Herrn Ohlsson.

Jean-François Palus als Vorsitzender des Aufsichtsrats, Thore Ohlsson als Vorsitzender des Prüfungsausschusses und Jean-François Palus als Vorsitzender des Personalausschusses werden allesamt als unabhängig vom Vorstand, der Gesellschaft und einer/einem kontrollierenden Aktionär*in angesehen. Kein ehemaliges Mitglied des Vorstands ist Mitglied des Aufsichtsrats.

- Thore Ohlsson, der Vorsitzende des Prüfungsausschusses verfügt über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren, ist mit der Abschlussprüfung vertraut und ist unabhängig. Auch Jean-François Palus und Héloïse Temple-Boyer bringen diese besonderen Kenntnisse mit.



- Die Aufsichtsratsmitglieder haben ausreichend Zeit zur Wahrnehmung ihres Aufsichtsratsmandats. Der Aufsichtsrat prüft vor jedem Wahlvorschlag, ob die betreffenden Kandidat*innen den für das Amt zu wahrenden Zeitaufwand erbringen können.
- Potenziellen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikten seiner Mitglieder beugt der Aufsichtsrat vor, indem er anderweitige Tätigkeiten seiner Mitglieder regelmäßig überprüft und kritisch hinterfragt. Hinweise auf tatsächliche Interessenskonflikte hat es im Geschäftsjahr 2021 nicht gegeben. Sollte ein Interessenkonflikt auftreten, ist jedes Aufsichtsratsmitglied verpflichtet, diesen dem Aufsichtsratsvorsitzenden offen zu legen.
- 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. Bei der Festlegung dieser Altersgrenze hat sich der Aufsichtsrat bewusst gegen eine starre Höchstaltersgrenze und für eine flexible Regelgrenze entschieden, die den notwendigen Spielraum für eine angemessene Würdigung der Umstände des Einzelfalls enthält, den Kreis der potenziellen Kandidat*innen hinreichend weit fasst und auch eine Wiederwahl ermöglicht. Thore Ohlsson hat die Regelaltersgrenze erreicht. Er wurde nach sorgfältiger Abwägung dennoch durch den Aufsichtsrat zur Wiederwahl in 2018 vorgeschlagen, um im besten Interesse des Unternehmens die notwendige Kontinuität nach dem Spin-off von der Kering S.A. zu gewährleisten. Alle anderen Aufsichtsratsmitglieder haben zum Zeitpunkt ihrer Wahl die Regelaltersgrenze nicht erreicht.

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 (Jean-François Palus, Héloïse Temple-Boyer, Thore Ohlsson)
- Erfahrung in der Sportartikel- oder Luxusgüterindustrie (Jean-François Palus, Héloïse Temple Boyer, Thore Ohlsson, Fiona May)
- Internationaler Unternehmenshintergrund (Jean-François Palus, Héloïse Temple-Boyer, Thore Ohlsson, Fiona May)
- Erfahrung mit verschiedenen Vertriebskanälen, unter anderem E-Commerce (Jean-François Palus, Thore Ohlsson)
- Kompetenz im Aufbau internationaler Marken (Jean-François Palus, Héloïse Temple-Boyer, Thore Ohlsson, Fiona May)
- Know-how in Marketing, Vertrieb und im digitalen Bereich (Jean-François Palus, Héloïse Temple-Boyer, Thore Ohlsson)
- Finanzexpertise (Rechnungswesen, Treasury, Risikomanagement, Corporate Governance) (Jean-François Palus, Thore Ohlsson, Héloïse Temple-Boyer)
- Erfahrung als Mitglied von Aufsichts- und Verwaltungsräten börsennotierter Gesellschaften (Jean-François Palus, Heloise Temple-Boyer)
- Erfahrung im Bereich Mergers & Acquisitions (Jean-François Palus, Thore Ohlsson)
- Verständnis des Betriebsverfassungsgesetzes und Eintreten für die Interessen der Beschäftigten (Martin Koeppel, Bernd Illig)
- Personalkompetenz (Jean-François Palus)
- IT-Kompetenz (Bernd Illig).

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 FÜHRUNGSPPOSITIONEN NACH ART. 9 ABS. 1 LIT. C) (III) SE-VO I.V.M. § 76 ABS. 4 UND § 111 ABS. 5 AKTG

Der Aufsichtsrat hat für den Frauenanteil im Aufsichtsrat und im Vorstand eine Zielgröße festzulegen. Der Vorstand hat seinerseits Zielgrößen für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festzulegen.

Zielsetzung 2017

Der Aufsichtsrat der PUMA SE hatte im Jahr 2017 eine bis zum 31. Oktober 2021 zu erreichende Zielgröße von 30% für den Frauenanteil im Aufsichtsrat festgelegt. Diese Zielgröße wurde zu diesem Datum erreicht.

Für den Vorstand hatte der Aufsichtsrat im Jahr 2017 eine bis zum 31. Oktober 2021 zu erreichende Zielgröße von 20% festgelegt unter der Bedingung, dass die PUMA SE fünf oder mehr Vorstandsmitglieder hat. Diese Zielgröße wurde zu diesem Datum erreicht.

Für den Frauenanteil auf der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands hatte der Vorstand im Jahr 2017 eine bis zum 31. Oktober 2021 zu erreichende Zielgröße von 25% bezüglich der PUMA SE und von 30% auf Konzernebene festgelegt. Diese Ziele wurden nicht erreicht. Das Managementteam auf der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands ist in den vergangenen Jahren recht stabil geblieben und es wurden nicht signifikant neue Stellen auf dieser Führungsebene geschaffen. Der Vorstand ist aber aufgrund der starken Entwicklung auf der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands sehr zuversichtlich, dass im Rahmen von internen Nachfolgebeseetzungen die neue Zielgröße für die erste Führungsebene auf natürlichen Weg erreicht werden wird.

Für die zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands sollte der Frauenanteil bis zum 31. Oktober 2021 für die PUMA SE auf 30% und auf Konzernebene auf 40% anwachsen. Diese Ziele wurden erreicht.

Zielsetzung 2021

Der Aufsichtsrat der PUMA SE hat eine bis zum 31. Oktober 2026 zu erreichende Zielgröße von mindestens 2 Frauen (33%) für den Frauenanteil im Aufsichtsrat festgesetzt.

Für den Vorstand hat der Aufsichtsrat folgende Zielgrößen für den Frauenanteil festgelegt:

- mindestens 1 Frau (25%), unter der Bedingung, dass die PUMA SE vier Vorstandsmitglieder hat,
- mindestens 1 Frau (20%), unter der Bedingung, dass die PUMA SE fünf Vorstandsmitglieder hat,
- mindestens 2 Frauen (33%), unter der Bedingung, dass die PUMA SE sechs Vorstandsmitglieder hat.

Umsetzungsfrist dafür ist der 31. Oktober 2026.

Der Vorstand hat bezüglich der PUMA SE für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands eine Zielgröße von 30% und für die zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands eine Zielgröße von 35% festgelegt. Auf Konzernebene soll der Frauenanteil für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands 30% und für die zweite Führungsebene 40% betragen. Umsetzungsfrist auch hier ist der 31. Oktober 2026.

DIVERSITÄTSKONZEPT FÜR DEN VORSTAND

Der Aufsichtsrat und der Vorstand fördern eine agile, offene Unternehmenskultur, in der die Vorteile von Diversität bewusst genutzt werden und jede(r) ihr/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 der/des Kandidat*in 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 die fachlichen Anforderungen 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 bis 31. Oktober 2026 einen Anteil von Frauen im Vorstand in Höhe von 25% an unter der Bedingung, dass das Gremium vier Vorstandsmitglieder hat; in Höhe von 20% unter der Bedingung, dass das Gremium fünf Vorstandsmitglieder hat; und in Höhe von 33% unter der Bedingung, dass das Gremium sechs Vorstandsmitglieder hat. Um dieses Ziel zu erreichen, achtet der Aufsichtsrat darauf, dass im Rahmen der internen globalen Managementstruktur zur Nachwuchsentwicklung für den Vorstand ein angemessener Anteil von weiblichen Kandidatinnen 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 Bewerber*innen Frauen besonders berücksichtigt werden. Soweit eine Besetzung durch externe Kandidat*innen erfolgen soll, sollen insbesondere entsprechend qualifizierte Kandidatinnen 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. Mit Anne-Laure Descours ist eine Frau im Vorstand vertreten. Mithin beträgt der Frauenanteil im Vorstand aktuell 25%.

- 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. Ungeachtet der mehrjährigen internationalen Erfahrung aller Vorstandsmitglieder ist dieses Ziel schon allein aufgrund der internationalen Herkunft von Bjørn Gulden und Anne-Laure Descours übertroffen.

- 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. Die Regelaltersgrenze wird von allen Mitgliedern des Vorstands unterschritten.

- 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 People & Organisation 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 Vorstandsmitglieder verfügen über alle oben genannten Kompetenzen.

Die aktuelle Zusammensetzung des Vorstands setzt das Diversitätskonzept um.



RISIKO- UND CHANCENBERICHT

PUMA ist in der wettbewerbsintensiven, schnelllebigen und internationalen Sport- und Lifestyle-Branche fortlaufend Chancen als auch Risiken ausgesetzt. Die Risikostrategie sieht deshalb vor, unternehmerische Risiken kalkuliert einzugehen, um die Unternehmensstrategie mit deren Chancen zu realisieren. Hierzu wird ein effektives Chancen- und Risikomanagement benötigt, durch das Chancen erkannt und genutzt sowie Risiken frühzeitig identifiziert und gesteuert werden können. Wir definieren Risiken als mögliche zukünftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer für das Unternehmen negativen Zielabweichung führen können. Analog stellen Chancen mögliche zukünftige Entwicklungen oder Ereignisse dar, die in einer positiven Zielabweichung resultieren können.

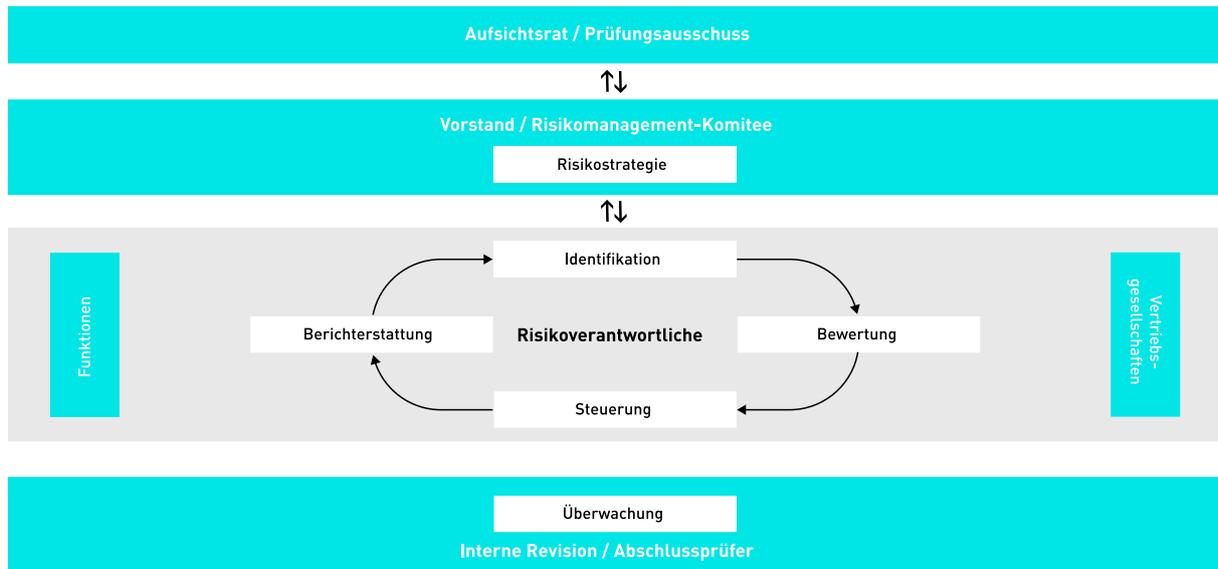
RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

PUMA geht bewusst und kontrolliert Risiken ein, um die Unternehmensziele zu erreichen. Das Ziel des Risikomanagementsystems ist es, insbesondere wesentliche oder sogar bestandsgefährdende Risiken frühzeitig zu erkennen und zu steuern und somit bei der Erreichung der Unternehmensziele zu unterstützen. Des Weiteren soll die Einhaltung damit verbundener Gesetze, Regelungen und Standards sichergestellt und Transparenz über die Risikosituation aus Sicht der Partner wie beispielsweise Kund*innen, Lieferanten und Investoren geschaffen werden. Hierzu wird eine angemessene Risikomanagement-Organisation etabliert, die in der Lage ist, Risiken frühzeitig zu identifizieren und entsprechend der Unternehmensstrategie zu steuern sowie das Risikobewusstsein innerhalb der PUMA-Gruppe zu fördern, um risikobasierte Entscheidungen zu treffen. Das Risikomanagementsystem von PUMA basiert somit auf einen umfassenden, interaktiven und managementorientierten Risikoansatz, der in der Unternehmensorganisation integriert, und am weltweit anerkannten COSO-Standard angelehnt ist (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Das Chancenmanagement ist nicht Teil des Risikomanagementsystems und obliegt der Verantwortung des operativen Managements.

Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagementsystem trägt der Vorstand der PUMA SE. Dieser informiert regelmäßig den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der PUMA SE. Die Konzeption, Überprüfung und Anpassung des Risikomanagementsystems werden innerhalb des Risikomanagement-Komitees durchgeführt, welches aus dem Vorstand der PUMA SE und ausgewählten Führungskräften besteht. Zur operativen Koordination des Risikomanagementprozesses und Unterstützung der Risikoverantwortlichen wurde die Risikomanagementfunktion der Abteilung Group Internal Audit, Risk Management & Internal Control beauftragt die regelmäßige Risikoberichterstattung an das Risikomanagement-Komitee zu erstellen. Die Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Abläufe des Risikomanagementsystems sind in einem Regelwerk festgelegt. Der Aufbau und die Ausgestaltung des Risikomanagementsystems sind wie folgt:



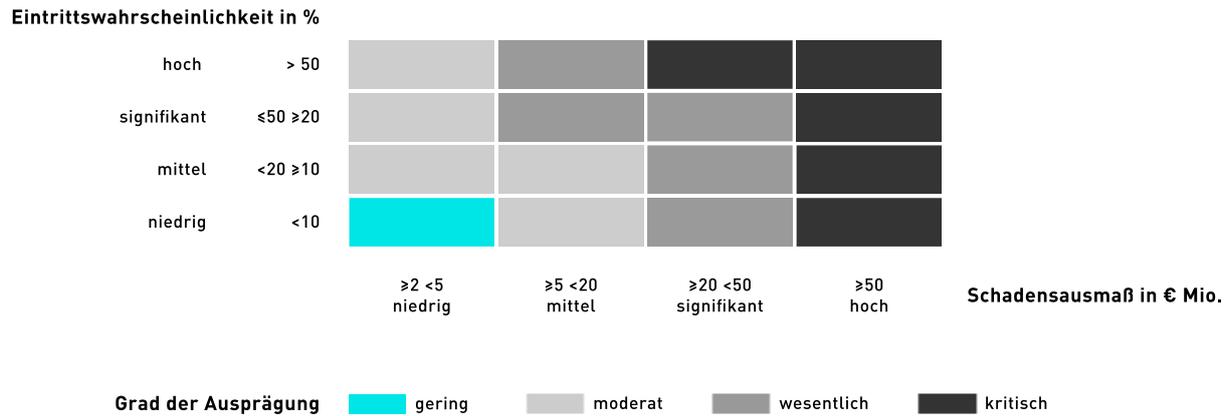
➔ G.18 RISIKOMANAGEMENTSYSTEM



Die Risikoverantwortlichen setzen sich im Wesentlichen aus den Führungskräften der Funktionsbereiche und den Geschäftsführern der Vertriebsgesellschaften zusammen. Die Risikoidentifikation erfolgt unternehmensweit durch eine Bottom-Up-Analyse innerhalb des Verantwortungsbereiches des Risikoverantwortlichen und wird regelmäßig halbjährlich in strukturierten Interviews oder unterjährig mit Hilfe etablierter interner Berichtskanäle an die Risikomanagementfunktion und/oder die lokalen Überwachungsorgane berichtet.

Die Risiken werden mit Hilfe einer systematischen Methodik in Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß anhand quantitativer Kriterien bewertet und eingeschätzt. Die quantitativen Kriterien sind in Form von Bandbreiten der Risikoklassifizierung in einer vierstufigen Skala hinterlegt. Während die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit in Prozent klassifiziert ist, orientiert sich das Schadensausmaß an dem geplanten operativen Ergebnis. Wir verfolgen hierbei einen Nettorisikoansatz, bei dem die Risiken adressiert werden, die nach Durchführung bestehender Kontrollmaßnahmen verbleiben. Die sich daraus ergebenden Risikobewertungen werden als aggregierte Risikogruppe dargestellt. Somit werden zur Wesentlichkeitsbeurteilung die quantifizierten Risiken aus Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit zusammengeführt und zur internen Überwachung in eine übersichtliche Risikomatrix hinsichtlich deren Grad der Ausprägung (siehe dazu in Grafik G.19) klassifiziert.

Beispielsweise resultiert ein Ausprägungsgrad im kritischen Bereich aus der Zusammenführung von Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit in der jeweils höchsten Bandbreite der Risikobewertung. Die Übersicht der Risikogruppen wird, tabellarisch in der Reihenfolge ihrer Bedeutung und ihrer unterjährigen Veränderung zusammenfassend, in der Tabelle T.7 dargestellt.

**➔ 6.19 RISIKOMATRIX**

Die regelmäßige Risikoidentifikation und -bewertung wird von der Risikomanagementfunktion halbjährlich mit allen wesentlichen Funktionsbereichen durchgeführt. Die erfassten und bewerteten Risiken werden im Risikomanagement-Komitee zusätzlich um eine Top-Down-Betrachtung erweitert. Somit kann auch die Berücksichtigung von Interdependenzen und die Einschätzung der Gesamtrisikosituation entsprechend sichergestellt werden.

Der operative Steuerungsprozess identifizierter Risiken obliegt den Risikoverantwortlichen. Dies kann durch Vermeidung, Reduzierung, Diversifizierung und Übertragung des Risikos erfolgen, um das angestrebte und zu akzeptierende Restrisiko zu erreichen. Im Rahmen der Berichterstattung werden wesentliche oder sogar bestandsgefährdende Risiken mit dem Risikomanagement-Komitee beziehungsweise dem Vorstand abgestimmt und gesteuert.

Die Methodik und der Aufbau des Risikomanagementsystems werden kontinuierlich auf Wirksamkeit überprüft und entsprechend angepasst und verbessert. Dies erfolgt zum einen durch die Interne Revision, als unabhängige Prüfinstanz, innerhalb des PUMA Konzerns und zum anderen durch den Abschlussprüfer der PUMA SE, der jährlich das Risikofrüherkennungssystem auf seine grundsätzliche Eignung, bestandsgefährdende Risiken frühzeitig erkennen zu können, und gemäß § 317 Abs. 4 HGB die Funktionsfähigkeit des Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems, beurteilt sowie die Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems nach § 91 Abs. 2 AktG.



RISIKEN

Die folgenden Erläuterungen zu den Risikogruppen sind in der Reihenfolge entsprechend ihrer relativen Bedeutung dargestellt.

PANDEMIE (COVID-19)

Das Risiko Pandemie (COVID-19) wurde bei PUMA erstmalig im Geschäftsjahr 2020 als neues Risiko identifiziert und als das bedeutendste Geschäftsrisiko für den PUMA-Konzern eingeschätzt. Die Auswirkungen dieser Pandemie (COVID-19) wurde auch im Geschäftsjahr 2021 weiterhin als ein bedeutendes Geschäftsrisiko bewertet. Dies betrifft die makroökonomischen und sozialen Auswirkungen der Pandemie, beispielsweise durch Lockdowns, behördliche Schließungen von Verwaltungsgebäuden, Produktionsstandorten und Einzelhandelsgeschäften, Einschränkungen in Ladenöffnungszeiten, Reduzierung des Kundenaufkommens in den Läden, Reiserestriktionen und Kontaktbeschränkungen, die Absage oder Verschiebung großer Sportveranstaltungen sowie den Ausschluss oder die Limitierung von Zuschauern. Diese Auswirkungen haben zu Umsatzeinbrüchen und Herausforderungen in der Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit geführt oder können zukünftig dazu führen. Des Weiteren sind wir mit neuartigen Anforderungen, Regularien und weiterführenden Maßnahmen im Bereich der Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter*innen und Kund*innen konfrontiert. Außerdem hat die Pandemie (COVID-19) negative Auswirkungen auf bestehende Risiken im Bereich der Beschaffung und der Lieferkette sowie die Möglichkeit des Ausfalls von Forderungen.

Im vergangenen Geschäftsjahr hat sich die Pandemie (COVID-19), gerade in Hinblick auf etwaiges Aufkommen von Virusvarianten, schnell und dynamisch entwickelt und das Ausmaß und die Dauer der daraus resultierenden Auswirkungen auf unser Geschäft waren und sind daher weiterhin äußerst schwer vorherzusagen. Auf Grund von fortschreitenden Impf-Kampagnen gehen wir jedoch davon aus, dass die Situation der COVID-19-Pandemie nicht von langfristiger Dauer sein wird. Wir prüfen permanent Informationen der Weltgesundheitsorganisation (WHO), der Zentren für Krankheitskontrolle und -prävention in den jeweiligen Standorten, des Robert-Koch-Instituts in Deutschland (RKI) und weiteren Institutionen, um epidemische oder pandemische Risiken frühzeitig zu identifizieren und entsprechende Abwehr- und Schutzmaßnahmen so früh wie möglich bestimmen und veranlassen zu können.

Trotz der anhaltenden Herausforderungen und Unsicherheiten resultierend aus der Pandemie (COVID-19) verfolgen wir weiterhin das Ziel, das mittelfristige Wachstum von PUMA nicht zu beeinträchtigen. Unser Vorgehen ist dabei lokal ausgeprägt, da die verschiedenen Märkte diese Phasen zu unterschiedlichen Zeiten durchlaufen. Unser Hauptaugenmerk liegt auf der Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter*innen und Kund*innen, der Liquiditätssicherung des PUMA-Konzerns durch Absicherung von Kreditlinien, einer engen und verlässlichen Zusammenarbeit mit unseren Partnern, Zulieferern und Kund*innen, der Festigung und Erweiterung der Lieferkette, der Digitalisierung wichtiger Geschäftsprozesse und der weiteren Stärkung unseres E-Commerce-Geschäfts. Insbesondere wurde die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten gefestigt, indem wir weiterhin nur einen sehr geringen Anteil der Aufträge bei unseren Lieferanten storniert und im Gegenzug verlängerte Zahlungsziele vereinbart haben, insbesondere während der temporären Schließung von Produktionsstandorten auf Grund von behördlichen Auflagen.



GESCHÄFTSPARTNER IM BESCHAFFUNGSBEREICH UND LIEFERKETTE

Der Großteil der PUMA Produkte wird in ausgewählten Ländern Asiens, vor allem in Vietnam, China, Kambodscha, Bangladesch, Indonesien und Indien produziert. Neben den obig beschriebenen Herausforderungen resultierend aus der Pandemie (COVID-19), ist die Produktion in diesen Ländern für uns weiterhin mit erheblichen Risiken verbunden. Diese ergeben sich beispielsweise durch Veränderungen der Beschaffungs-, Lohn- und Logistikkosten, Lieferengpässe bei Rohmaterialien oder Komponenten, Qualitätsprobleme aber auch durch die Möglichkeit einer zu starken Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten.

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. Ein Qualitätssicherungsprozess und die direkte und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Lieferanten sollen die Qualität und Verfügbarkeit unserer Produkte dauerhaft sicherstellen.

Der Beschaffungsbereich und die Lieferkette müssen außerdem auf Risiken, wie Veränderungen bei Abgaben und Zöllen sowie Handelsbeschränkungen und behördlichen Auflagen, reagieren. Der Transport der Produkte in die Vertriebsländer ist außerdem dem Risiko von Verspätungen und Ausfällen durch Lager- und Logistikdienstleistern ausgesetzt.

Wir analysieren hierzu kontinuierlich politische, ökonomische und rechtliche Rahmenbedingungen und haben die enge Zusammenarbeit mit unseren Logistikpartnern weiter vertieft, um auf Veränderungen in der Lieferkette frühzeitig reagieren zu können und diese kontinuierlich zu stärken. Die Zusammenarbeit mit Lager- und Logistikdienstleistern wird dementsprechend durch Auswahlverfahren, einheitliche Vertragsbedingungen und eine dauerhafte Überwachung mit Kennzahlen abgesichert.

Im Rahmen der Pandemie (COVID-19) ergaben sich im Geschäftsjahr 2021 Verzögerungen und Unterbrechungen im Beschaffungsbereich und der Lieferkette, die zu einem Anstieg der Einzelrisiken geführt haben. Um diesem Risiko zu begegnen, wurde die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten und Logistikpartnern intensiviert, um flexibel und lösungsorientiert auf die Gegebenheiten reagieren zu können.

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNGEN

Als international agierender Konzern sind wir globalen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen und den damit verbundenen Risiken mit Auswirkung auf unseren Absatz- aber auch Beschaffungsmärkte 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 Konzernergebnis auswirken. Ebenso können sich politische Veränderungen, gesellschaftliche Entwicklungen und ökologische Ereignisse (beispielsweise Naturkatastrophen) in Änderungen von rechtlichen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen bemerkbar machen.

Insgesamt begegnen wir 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 kontinuierlich beobachtet und in entsprechende Maßnahmen überführt werden.

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 entgegengewirkt. Nur wer diese Trends frühzeitig erkennt, kann sich einen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern verschaffen. Markenimage und Markenbegehrtheit sind für uns von zentraler Bedeutung, da es das Kaufverhalten der Verbraucher*innen nicht nur zugunsten, sondern auch zum Nachteil der Marke beeinflussen kann. Wir haben



dementsprechend 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 Sport- und Lifestyle-Unternehmen, sondern auch stellvertretend für sämtliche Unternehmensprozesse.

Eine zentrale Rolle für das Markenimage spielt auch die Berichterstattung in den Medien über PUMA - zum Beispiel können die Verletzung von Gesetzen oder interner und externer Vorschriften, Produktrückrufaktionen und die Exposition in den sozialen Medien sowie der personellen Vielfalt und Toleranz zu erheblichen Imageschäden und letztendlich auch zu Umsatz- und Gewinneinbußen führen.

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.

Das Markenimage wird vor allem gestärkt 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. Darüber hinaus erfolgt eine sorgsame Presse-, Social-Media- und Public-Relations-Arbeit und ein Monitoring des Presse und des Social-Media-Umfeldes, welches aus der Konzernzentrale in Herzogenaurach und der Tochtergesellschaft in den USA gesteuert wird. Zusätzlich sucht PUMA kontinuierlich den offenen Austausch mit wichtigen externen Stakeholdern, wie zum Beispiel Lieferanten, Nichtregierungsorganisationen und Industrieinitiativen, und hat dies im Rahmen von regelmäßig ausgerichteten „Sustainability Stakeholder Meetings“ institutionalisiert.

PROJEKTE

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

INFORMATIONSTECHNIK

Die fortschreitende Digitalisierung des Unternehmensumfeldes hält für PUMA Risiken im Bereich der Informationstechnik bereit. Wichtige Geschäftsabläufe und Prozesse können durch den Ausfall von IT-Systemen und Netzwerken empfindlich gestört werden und externe Angriffe (Cyber-Attacken) oder fehlerhaftes Verhalten können zum Verlust vertraulicher und sensibler Daten, sowie zu hohen Kosten, Umsatzeinbußen und Rufschädigungen führen.

Um diesen Risiken zu begegnen führen wir kontinuierlich technische und organisatorische Maßnahmen durch und tätigen Investitionen in die Erneuerung und Sicherheit der IT-Landschaft. IT-Systeme werden regelmäßig überprüft, gewartet und Sicherheitstests unterzogen. Zudem werden alle Mitarbeiter*innen mit Hilfe von Richtlinien, Schulungen und Informationskampagnen fortlaufend sensibilisiert.

VERTRIEBSSTRUKTUR

PUMA bedient sich verschiedener Vertriebskanäle wie dem traditionellen Großhandelsgeschäft mit unseren Partnern im Einzelhandel („Wholesale-Geschäft“) und dem PUMA-eigenen Einzelhandels- und E-Commerce-Geschäft („Retail-Geschäft“), um die Abhängigkeit von einzelnen Vertriebswegen zu reduzieren. Das Großhandelsgeschäft wird von starken Partnerschaften geprägt und stellt insgesamt den größten Anteil des Umsatzes dar. Das eigene Einzelhandels- und E-Commerce-Geschäft soll neben einer



höheren Rohertragsmarge und der besseren Kontrolle der Distribution zudem gewährleisten, dass PUMA-Produkte exklusiv im gewünschten Markenumfeld präsentiert werden können.

Im Großhandel stellen stärker werdende Händler, zum Teil mit Eigenmarken, und Wettbewerber das Risiko eines intensivierten Wettbewerbs um Konsument*innen und Marktanteile dar. Zudem verändert sich das Kaufverhalten der Konsument*innen hin zu mehr E-Commerce und zur Verknüpfung aus stationärem und digitalem Handel, was eine kontinuierliche Anpassung der Vertriebsstruktur erfordert. Der Vertrieb über eigene Einzelhandels- und E-Commerce-Kanäle ist für uns 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.

Wir führen zur Vermeidung von Risiken ein dauerhaftes Monitoring der Vertriebskanäle und ein regelmäßiges Reporting durch das Controlling und die Fachabteilungen durch. In den eigenen Vertriebskanälen wird im Vorfeld einer Investitionsentscheidung eine detaillierte Standort- und Rentabilitätsanalyse getätigt. Negative Entwicklungen werden somit 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.

NACHHALTIGKEIT

Im Beschaffungsbereich aber auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind Nachhaltigkeitsthemen von großer Bedeutung. Der Klimawandel und die dadurch steigenden Kundenanforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit führen zu einem stärkeren ökologischen Fokus innerhalb des Produktangebotes, an den eigenen Standorten als auch entlang der Produktions- und Lieferkette. Eine effizientere Nutzung von Ressourcen, die Reduzierung der Treibhausgas-Emissionen, die Einhaltung von Umweltstandards sowie die verstärkte Verwendung von nachhaltigen Materialien und umweltunbedenklichen Chemikalien in der Produktion sind Ausdruck unserer Nachhaltigkeitsstrategie.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung von PUMA (der nichtfinanzielle Bericht) für das Geschäftsjahr 2021 kann spätestens ab dem 30. April 2022 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: <https://about.puma.com/de-de/forever-better>

ÜBERWACHUNG VON ARBEITSBEDINGUNGEN

Wichtiger Bestandteil der Unternehmensverantwortung liegt in der Wahrung und Überwachung von Arbeitsbedingungen und Menschenrechten entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dabei sind Kernarbeitsnormen der ILO (International Labour Organisation) essenziell; aber auch die Überwachung von etwaigem Einsatz von gesundheitsgefährdenden Chemikalien in der Produktion durch Zulieferbetriebe. Die Nichteinhaltung würde gegen unsere Anforderungen an die Zulieferbetriebe verstoßen und zudem zu einer negativen Berichterstattung und möglichen Umsatzeinbußen führen.

Die Einhaltung der gültigen Standards wird durch regelmäßige Prüfungen bei den Zulieferbetrieben sichergestellt.



RECHTLICHES

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. Besonders Produktfälschungen können für PUMA zum Vertrauensverlust der Verbraucher in die Marke und damit zu einer Beeinträchtigung des Markenimages führen.

Mit der kontinuierlichen Überwachung der vertraglichen Verpflichtungen und der Einbindung von internen und externen Rechtsexperten bei Vertragsangelegenheiten sollen etwaige Rechtsrisiken vermieden werden. Für Bekämpfung von Markenpiraterie sorgt das PUMA-Team zum Schutz des geistigen Eigentums. Dieses sorgt nicht nur für ein starkes weltweites Portfolio an Schutzrechten wie Marken, Designs und Patenten, sondern arbeitet auch weltweit eng mit Zoll- und Polizeibehörden zusammen und wirkt beratend bei der Implementierung effektiver Gesetze zum Schutze des geistigen Eigentums mit.

COMPLIANCE

PUMA ist der Gefahr ausgesetzt, dass Mitarbeiter*innen gegen Gesetze, Richtlinien und PUMA-eigene Standards verstoßen (Compliance-Verstöße). Risiken wie Diebstahl, Betrug, Untreue, Unterschlagung und Korruption sowie bewusste Falschdarstellungen in der Rechnungslegung können zu erheblichen monetären Schäden und einem Imageverlust führen.

Wir verfügen 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 und ein globales Netzwerk aus Compliance-Beauftragten im Konzern eingeführt. Des Weiteren steht den PUMA-Mitarbeiter*innen ein Hinweisgebersystem zur Verfügung, um unethisches Verhalten zu melden.

STEUERRECHTLICH

Im internationalen Geschäftsumfeld müssen die jeweilig gültigen steuerlichen Regelungen eingehalten werden. Über entsprechende interne Verhaltensregeln sind die Mitarbeiter*innen angehalten, die einschlägigen steuerlichen Regelungen einzuhalten und zu befolgen. Neben der Einhaltung nationaler steuerlicher Vorschriften, denen die einzelnen Konzerngesellschaften unterliegen, bestehen vermehrt Risiken im Zuge konzerninterner Verrechnungspreise, die für verschiedene interne Geschäftstransaktionen nach den Regelungen des Fremdvergleichsgrundsatzes zwischen einzelnen Konzerngesellschaften anzusetzen sind.

In allen steuerlichen Bereichen hat PUMA mit internen und externen Steuerexperten hinreichend Vorkehrungen getroffen, um den einschlägigen steuerrechtlichen Bestimmungen Folge zu leisten, aber auch, um auf Veränderungen im sich ständig wandelnden steuerrechtlichen Umfeld reagieren zu können. Für die konzerninternen Verrechnungspreise existiert eine entsprechende Dokumentation, die nach den internationalen und nationalen Anforderungen und Standards erstellt wurde. Es bestehen Richtlinien und Vorgaben zur Bestimmung fremdüblicher Verrechnungspreise für konzerninterne Geschäftstransaktionen, die den gültigen Verfahrensregelungen entsprechen und die für die handelnden Mitarbeiter*innen bindend sind. Mittels eines internen Tax-Reporting sind externe und interne Steuersachverständige in der Lage, die steuerlichen Entwicklungen bei PUMA laufend zu kontrollieren und zu überwachen. Sowohl der Vorstand als auch der Aufsichtsrat werden laufend über die steuerlichen Entwicklungen bei PUMA informiert, um steuerrechtliche Risiken möglichst frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden.



PERSONALBEREICH

Das kreative Potenzial, das Engagement und das Leistungsvermögen von PUMA-Mitarbeiter*innen sind wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Eigenverantwortliches Denken und Handeln stehen bei uns im Vordergrund und sind Bestandteil einer offenen Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien.

Unsere Personalstrategie hat das Ziel, diese erfolgreiche Philosophie langfristig und nachhaltig zu sichern. Dafür werden personelle Risiken im Rahmen eines Regelprozesses erfasst und bewertet. Entsprechend wurde ein besonderes Augenmerk auf das Talentmanagement, die Identifikation von Schlüsselpositionen und Talenten und deren optimale Positionierung sowie die Nachfolgeplanung gelegt. Zudem zielen weitere nationale und globale Regelungen und Richtlinien darauf ab, die Einhaltung rechtlicher Bestimmungen und die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter*innen sicherzustellen. Auch in Zukunft werden wir die Investitionen in Personal zielgerichtet und bedarfsorientiert auf die jeweiligen Funktionen beziehungsweise Regionen ausrichten, um damit den zukünftigen Anforderungen der Unternehmensstrategie Rechnung zu tragen.

WÄHRUNGSRISENEN

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

Der größte Beschaffungsmarkt von PUMA ist der asiatische Markt, auf dem die Zahlungsströme zum größten Teil in US-Dollar (USD) abgewickelt werden, während die Umsätze im PUMA-Konzern 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 2021 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2022 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 denominiert 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 und unverzinsliche Verbindlichkeiten) sind entweder unmittelbar in funktionaler Währung denominiert oder werden durch den Einsatz von Devisentermingeschäften in die funktionale Währung transferiert.



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

LIQUIDITÄTSRISIKO UND ZINSEN

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. Diesbezüglich bestehen zum 31. Dezember 2021 im PUMA-Konzern nicht in Anspruch genommene Kreditlinien über insgesamt € 942,0 Mio.

Die Finanzierung der mittel- und langfristigen Mittelbedarfe, die sich nicht unmittelbar aus dem Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit abdecken lassen, erfolgt durch Aufnahme von mittel- und langfristigen Darlehen. Zu diesem Zweck wurden verschiedene Schuldscheindarlehen in jeweils mehreren Tranchen mit fixem und variablem Coupon und jeweils verschiedenen Restlaufzeiten begeben. Die in Anspruch genommenen Schuldscheindarlehen betragen zum 31. Dezember 2021 insgesamt € 380,0 Mio. und haben eine Restlaufzeit von zwischen bis zu einem und 5 Jahren.

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

AUSFALLRISIKEN

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.

**TABELLARISCHE RISIKO-ÜBERSICHT**

In der nachfolgenden Tabelle sind die zuvor beschriebenen Risikogruppen entsprechend ihrer relativen Bedeutung (Grad der Ausprägung) und der unterjährigen Veränderung zusammenfassend dargestellt:

➤ T.07 ÜBERSICHT DER RISIKOGRUPPEN (Reihenfolge entsprechend der relativen Bedeutung)

Risikogruppe *	Einordnung	Beschreibung	Grad der Ausprägung	Veränderung ggü. Vorjahr
Pandemie (COVID-19)	Strategisch	z.B. Ladenschließungen, Lieferprobleme, Gesundheit von Belegschaft und Kund*innen	Kritisch	→
Geschäftspartner	Operativ	z.B. Rohstoffengpässe, Lieferkettenunterbrechungen, Beschaffungs-, Logistikkosten und Qualitätsprobleme	Kritisch	↗ (Pandemie)
Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen	Strategisch	z.B. Konjunktorentwicklung, politische Situation, rechtliche Rahmenbedingungen	Kritisch	↗
Produkt- und Marktumfeld	Strategisch	z.B. Trends, Kundenanforderungen, Markenimage, Berichterstattung in Medien	Wesentlich	→
Projekte	Strategisch	z.B. IT-Infrastruktur, Bauprojekte	Wesentlich	→
Informationstechnik	Operativ	z.B. Cyber-Attacks, Netzwerk- und Systemausfälle	Wesentlich	→
Vertriebsstruktur	Strategisch	z.B. Veränderung der Vertriebslandschaft	Wesentlich	→
Nachhaltigkeit	Regulatorisch	z.B. Klimawandel, Umweltstandards	Wesentlich	→
Arbeitsbedingungen	Regulatorisch	z.B. Arbeits-, Menschenrechte, Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz	Wesentlich	→
Rechtliches	Regulatorisch	z.B. Markenrecht, Patentrecht, Produktfälschungen	Wesentlich	→
Compliance	Regulatorisch	z.B. Betrug, Korruption	Wesentlich	→
Steuerrechtlich	Finanziell	z.B. Verrechnungspreise	Wesentlich	→
Personalbereich	Operativ	z.B. Schlüsselpositionen, Mitarbeiterbindung, Gesundheit	Moderat	→
Währungsrisiken	Finanziell	z.B. Wechselkursschwankungen	Moderat	→
Liquidität und Zinsen	Finanziell	z.B. Barmittel, Kreditlinie, Verwahrgebühren, Zinsentwicklung	Moderat	→
Ausfallrisiko	Finanziell	z.B. Zahlungsforderungen ggü. Kund*innen	Moderat	→

*Formulierungsanpassungen einzelner Risikogruppen gegenüber dem Vorjahr



CHANCEN

Chancen sollen frühzeitig von PUMA erkannt, eingeschätzt und nach Möglichkeit genutzt werden. Aufgrund des engen Zusammenhangs mit den jeweiligen Zielen, fließen erkannte Chancen über das Controlling in die Planung ein. Das Chancenmanagement obliegt der Verantwortung des operativen Managements in den jeweiligen Regionen, Märkten und Fachbereichen. PUMA hat die folgenden wesentlichen Chancenkategorien für den Planungszeitraum und darüber hinaus identifiziert bzw. definiert.

Im Bereich der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden aktuell durch die anhaltenden Auswirkungen der COVID-19-Pandemie eine Stärkung des Sport- und Freizeitsektors gesehen. Sofern es PUMA gelingt das mittelfristige Wachstumspotential zu erhalten, besteht hier eine Chance zur Gewinnung von Marktanteilen. In Zeiten von zunehmendem Home-Office und eingeschränkten Indoor- oder Teamsportmöglichkeiten, hat die Relevanz für beispielsweise den Bereich der Lauf-, Fitness-, Golf- oder Loungeprodukte zugenommen, weshalb das Produktangebot in diesen Bereichen erweitert und weiterentwickelt wird. Außerdem könnte aufgrund fortschreitender Impf-Kampagnen und nachlassender Restriktionen ein Anstieg der Besucherzahlen bei nationalen Sportwettbewerben und internationalen Sportveranstaltungen, wie beispielsweise bei der Fußballweltmeisterschaft in Katar, dazu beitragen, das Wachstum der Sportartikelbranche zu unterstützen.

Im Bereich der Vertriebsstruktur hat die COVID-19-Pandemie das Wachstum im Bereich des E-Commerce-Geschäft deutlich beschleunigt, gerade in Bezug auf die Abdeckung lokaler Märkte. Stärkere Partnerschaften im Großhandelsgeschäft bieten ebenfalls Chancen für die zukünftige Geschäftsentwicklung. Neue Verkaufsformate sowie die Verbesserung des Einkaufserlebnisses in unseren eigenen Geschäften können ebenso positive Geschäftsaussichten eröffnen. In diesem Bereich unterstützt zukünftig auch die weitere Optimierung der Lieferfähigkeit durch neue, hochmoderne Multichannel-Distributionszentren in wichtigen Märkten.

Im Bereich der Informationstechnik ergeben sich zum Beispiel Chancen in einer noch besseren, bedarfsgerechten Kommunikation mit Kund*innen über digitale Kanäle, sowie durch neue Möglichkeiten der Produktpräsentation. Darüber hinaus können neue oder effizientere Prozesse einen Wertbeitrag leisten oder zu Kostenoptimierungen führen. Auch hier hat die COVID-19-Pandemie die Digitalisierung wichtiger Geschäftsprozesse, beispielsweise im Hinblick auf das Produktdesign und den Einkaufsprozess unserer Großhandelskunden, beschleunigt und zu einer Weiterentwicklung des IT-Umfeldes beigetragen.

Der verstärkte Fokus der Endkund*innen auf das Thema Nachhaltigkeit bietet die Chance bereits bestehende Aktivitäten von PUMA weiter voranzutreiben und besser zu kommunizieren, wodurch eine erhöhte Nachfrage nach nachhaltigen Produkten erreicht werden könnte.

Außerdem bieten beispielsweise im Finanzbereich günstige Entwicklungen der Wechselkurse die Chance, die Finanzergebnisse des Konzerns positiv zu beeinflussen.

GESAMTEINSCHÄTZUNG DER RISIKO- UND CHANCENSITUATION

Die Beurteilung der Gesamtrisikosituation des Konzerns und der PUMA SE ist das Ergebnis einer konsolidierten Betrachtung der zuvor dargestellten Risiko- und Chancenkategorien. Ähnlich der Darstellung in unserem Geschäftsbericht 2020, ist auch dieses Jahr unsere Beurteilung der Gesamtrisikosituation von PUMA überwiegend durch die oben beschriebenen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Gesamtwirtschaft geprägt und auf die damit einhergehend großen Herausforderungen ausgerichtet. Dem Vorstand sind derzeit keine Risiken bekannt, die eigenständig, in aggregierter Form oder in Kombination mit anderen Risiken den Fortbestand des Konzerns und der PUMA SE gefährden könnten.



Wir können jedoch nicht ausschließen, dass in Zukunft Einflussfaktoren, die uns derzeit nicht bekannt sind oder die wir momentan nicht als wesentlich einschätzen, den Fortbestand des Konzerns oder der PUMA SE oder einzelner konsolidierter Gesellschaften negativ beeinflussen könnten. Auch aufgrund der äußerst soliden Bilanzstruktur und Eigenkapitalquote, sowie der starken Liquiditätslage und der positiven Geschäftsaussichten sieht der Vorstand keine wesentliche Gefährdung des Fortbestands des PUMA-Konzerns und der PUMA SE.

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

Der Vorstand der PUMA SE ist verantwortlich für die Erstellung und die Richtigkeit des Jahresabschlusses, des 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 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, wie beispielsweise interne Anweisungen, Organisations- und Berechtigungsrichtlinien, relevante Unternehmensrichtlinien (z.B. „Anti-Corruption/Anti-Bribery“, „Cyber Fraud“), die Funktionstrennung im Konzern und das Vieraugenprinzip. Die Maßnahmen werden regelmäßig durch die Abteilung Group Internal Audit, Risk Management & Internal Control auf Angemessenheit und Funktionsfähigkeit überprüft.

PUMA verfügt für die monatliche Finanzberichterstattung und Konsolidierung über ein konzernweites Reporting- und Controllingssystem, 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 mit Hilfe von etablierten internen Berichtskanälen 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 Erkenntnissen zum Zeitpunkt der Abschluss- und Lageberichtserstellung basieren und sich auf Höhe, Ausweis und Erläuterung bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen, Eventualverbindlichkeiten und anderer berichtspflichtige Angaben auswirken.

Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats trifft sich auf regelmäßiger Basis mit den unabhängigen Abschlussprüfern, dem Vorstand und der Abteilung Group Internal Audit, Risk Management & Internal Control, um die Ergebnisse der Revisions- und Abschlussprüfungen mit Bezug auf das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu erörtern. Der Abschlussprüfer berichtet in der Bilanzsitzung an den Aufsichtsrat (inkl. Prüfungsausschuss) über die Ergebnisse der Jahres- und Konzernabschlussprüfung.



Zusätzlich zu den beschriebenen Maßnahmen führt die Abteilung Group Internal Audit, Risk Management & Internal Control jährlich sogenannte Internal Control Self-Assessments (ICSA) für alle wesentlichen Geschäftsprozesse konzernweit durch. Somit wird das interne Kontrollsystem über den Bezug zum Rechnungslegungsprozess hinaus in Anlehnung an das Rahmenwerk des „Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission“ (COSO) erweitert, um die Ziele der Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Finanzberichterstattung, der Verbesserung der Effizienz und Effektivität der Prozesse als auch die Einhaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen zu unterstützen. Die Verwendung eines einheitlichen Softwaresystems (GRC-Tool) soll dabei den systematischen und einheitlichen Ablauf des ICSA innerhalb der gesamten Unternehmensorganisation sicherstellen. Hierbei bewerten Prozessverantwortliche das vorhandene Kontrollgerüst anhand interner und externer Richtlinien und Best-Practice-Standards. Ziel ist es, das interne Kontrollsystem kontinuierlich zu verbessern und gezielt Risiken und Verbesserungspotentiale im Kontrollumfeld auf Prozessebene zu identifizieren, um angemessene Handlungsempfehlungen festzulegen und diese zeitnah durch die Prozessverantwortlichen umzusetzen. Die Ergebnisse der ICSA werden dem Prüfungsausschuss und den Abschlussprüfern berichtet sowie durch die Abteilung Group Internal Audit, Risk Management & Internal Control gezielt bei der risikoorientierten Prüfungsplanung berücksichtigt.



PROGNOSEBERICHT

WELTKONJUNKTUR

In ihrer Winterprognose vom 15. Dezember 2021 erwarten die Expert*innen des Kieler Institutes für Weltwirtschaft (ifw Kiel) für das Jahr 2022 einen Anstieg des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 4,5%, nach einem Zuwachs von 5,7% im Jahr 2021. Diese Entwicklung basiert auf der Annahme, dass die Erholung der Weltkonjunktur durch die COVID-19-Pandemie und anhaltender Lieferengpässe vorübergehend gedämpft werden wird. Gleichzeitig gehen die Expert*innen des ifw Kiel davon aus, dass die negativen Auswirkungen im Jahr 2022 an Einfluss verlieren und allmählich überwunden werden könnten. Die Unsicherheit der Auswirkungen der neuen Omikron-Variante auf die Konjunktur sind groß. Jedoch dürften die konjunkturellen Auswirkungen mit der Zeit immer geringer werden, da entweder die Impfquoten hoch sind oder ein hoher Anteil der Bevölkerung bereits in Kontakt mit dem Virus gekommen ist und die gesundheitlichen Folgen dadurch begrenzt sind. Die Lieferengpässe haben sich in den vergangenen Monaten als immer stärkerer Bremsfaktor erwiesen, sie dürften aber im Verlauf des Jahres 2022 mit zunehmender Anpassung der Produktionskapazitäten und der Wertschöpfungsketten allmählich überwunden werden.

SPORTARTIKELBRANCHE

Sofern der weitere Verlauf der COVID-19-Pandemie nicht erneut zu wesentlichen negativen Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen führt, erwarten wir für das Jahr 2022 ein Wachstum der Sportartikelbranche. Wir gehen davon aus, dass die Nachfrage nach Sportartikeln im Jahr 2022 ansteigen wird, da die Trends zu mehr sportlicher Betätigung und einer gesünderen Lebensführung weiterhin intakt sind und durch die COVID-19-Pandemie sogar noch an Bedeutung gewonnen haben. Gleiches gilt für die zunehmende Beliebtheit von Sportschuhen und von Freizeit- und Sportbekleidung als fester Bestandteil der Alltagsmode („Athleisure“). Des Weiteren nehmen wir an, dass die im Jahr 2022 anstehenden sportlichen Großveranstaltungen, wie zum Beispiel die Olympischen Winterspiele in Peking und die Fußball-Weltmeisterschaft in Katar, dazu beitragen, das Wachstum in der Sportartikelbranche zu unterstützen.

AUSBLICK 2022

Im Geschäftsjahr 2021 erzielte PUMA ein sehr starkes Wachstum von Umsatz und operativem Ergebnis (EBIT), das auf eine allgemein positive Entwicklung unserer Branche, eine anhaltende Dynamik der Marke PUMA und eine starke globale Nachfrage nach unseren Produkten sowie unseren Fokus auf operative Flexibilität zurückzuführen ist. Sowohl Umsatz als auch EBIT sind die besten Ergebnisse, die PUMA jemals in seiner Geschichte erreicht hat.

Trotz des sehr starken Wachstums im Jahr 2021 sind wir weiterhin mit einem hohen Maß an Unsicherheit in unserem globalen Geschäftsumfeld konfrontiert. Das Jahr 2022 hat mit einem Allzeithoch an COVID-19-Fällen begonnen, und infolgedessen haben mehrere Regierungen regionale oder landesweite Beschränkungen erlassen, die unsere gesamte Wertschöpfungskette von der Produktion bis zum Betrieb der Einzelhandelsgeschäfte betreffen. Politische Spannungen in wichtigen Märkten sowie Einschränkungen in der Lieferkette aufgrund von Containerknappheit und Hafenerüberlastung setzen sich bedauerlicherweise auch im neuen Jahr fort.



Trotz der im Jahr 2022 weiter anhaltenden Unsicherheiten erwarten wir für das Geschäftsjahr 2022 ein starkes währungsbereinigtes Umsatzwachstum von mindestens zehn Prozent. Darüber hinaus erwarten wir ein operatives Ergebnis (EBIT) in einer Bandbreite zwischen € 600 Millionen und € 700 Millionen (2021: € 557 Millionen) und eine entsprechende Verbesserung des Konzernergebnisses. Die Entwicklung unserer Rohertragsmarge und Kostenquote im Jahr 2022 wird weiterhin stark vom Ausmaß und der Dauer der negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf unseren Umsatz abhängen. Während wir uns weiterhin auf unsere Wachstumsdynamik konzentrieren werden, indem wir unsere Einzelhandelspartner und Konsument*innen bestmöglich bedienen, erwarten wir, dass der Inflationsdruck durch höhere Frachtraten und Rohstoffpreise zusätzlich zu den operativen Ineffizienzen aufgrund von COVID-19 einen verwässernden Effekt auf unsere Profitabilität im Jahr 2022 haben wird.

Das Erreichen dieses Ausblicks steht unter dem Vorbehalt, dass die Produktion in unseren wichtigsten Beschaffungsländern in Asien aufrechterhalten wird und es zu keinen wesentlichen Geschäftsunterbrechungen aufgrund von COVID-19 kommt. Wie in den vergangenen Jahren wird PUMA diese Herausforderungen meistern, indem es auf seine Markendynamik, starke Partnerschaften mit Lieferanten und Einzelhändlern sowie operative Flexibilität baut. Das starke und profitable Wachstum im Geschäftsjahr 2021, eine attraktive Produktpalette sowie das sehr gute Feedback von Handelspartnern und Konsument*innen stimmen uns für den mittelfristigen Erfolg und das Wachstum von PUMA zuversichtlich.

INVESTITIONEN

Für das Jahr 2022 sind Investitionen in das Anlagevermögen in einer Höhe von rund € 220 Mio. geplant. Der wesentliche Teil entfällt dabei auf Investitionen in die Infrastruktur, um die operativen Voraussetzungen für das geplante langfristige Wachstum zu schaffen. Die Investitionen betreffen im Wesentlichen Investitionen in eigene Distributions- und Logistikzentren und Investitionen in den Ausbau und die Modernisierung der eigenen Einzelhandelsgeschäfte.

GRUNDLAGE FÜR LANGFRISTIGES WACHSTUM

Der Vorstand und der Aufsichtsrat haben die langfristigen strategischen Prioritäten gesetzt. Die Umsetzung der Maßnahmenpläne erfolgt zielgerichtet und wertorientiert. Wir gehen davon aus, dass mit der Unternehmensstrategie „Forever Faster“ die Grundlage für eine mittel- und langfristige positive Entwicklung gegeben ist.

Herzogenaurach, den 1. Februar 2022

Der Vorstand

Gulden

Descours

Freundt

Hinterseher