

# ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT DER PUMA SE FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2023

<b>Das Geschäftsjahr 2023 im Überblick</b>	<b>221</b>	<b>Übernahmerelevante Angaben</b>	<b>262</b>
<b>Grundlagen des PUMA-Konzerns</b>	<b>225</b>	<b>Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f und § 315d HGB</b>	<b>265</b>
Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur	225	<b>Risiko- und Chancenbericht</b>	<b>266</b>
Ziele und Strategie	226	Risikomanagementsystem	266
Produktentwicklung und Design	228	Risiken	269
Beschaffung	231	Chancen	278
Mitarbeiter*innen	233	Gesamteinschätzung der Risiko- und Chancensituation	279
Steuerungssystem	237	Wesentliche Merkmale des Internen Kontroll- und Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess	279
Angaben zum nichtfinanziellen Bericht	238	Internes Kontrollsystem	280
<b>Wirtschaftsbericht</b>	<b>239</b>	<b>Prognosebericht</b>	<b>283</b>
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	239	Weltkonjunktur	283
Umsatzentwicklung	240	Sportartikelbranche	283
Ertragslage	244	Ausblick 2024	283
Entwicklung der Segmente	248	Investitionen	284
Dividende	249	Grundlage für langfristiges Wachstum	284
Vermögens- und Finanzlage	250		
Cashflow	253		
Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf und zur Lage des Konzerns	256		
<b>Erläuterungen zum Jahresabschluss der PUMA SE nach HGB</b>	<b>258</b>		
Ertragslage	258		
Vermögenslage	260		
Finanzlage	261		
Ausblick	261		



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

#### Anmerkungen hinsichtlich zukunftsgerichteter Aussagen:

Dieses Dokument enthält Aussagen über die künftige Geschäftsentwicklung und die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die zukunftsgerichteten Aussagen basieren auf den aktuellen Erwartungen und Annahmen des Managements. Sie unterliegen gewissen Risiken und Schwankungen wie auch in anderen Veröffentlichungen beschrieben, insbesondere im Kapitel Risiko- und Chancenmanagement des zusammengefassten Lageberichts. Sollten diese Erwartungen und Annahmen nicht zutreffen oder unvorhergesehene Risiken eintreten, kann der tatsächliche Geschäftsverlauf von den erwarteten Entwicklungen erheblich abweichen. Wir übernehmen daher keine Gewähr für die Richtigkeit dieser Prognosen.

Γ

Die Inhalte dieser Abschnitte sind vom Gesetz nicht vorgesehene Inhalte bzw. nicht vom Gesetz vorgesehene Querverweise, die vom Abschlussprüfer nicht geprüft, sondern lediglich kritisch gelesen wurden. Im Fall von Querverweisen wurden auch die Informationen, auf die sich die Querverweise beziehen, nicht geprüft.

L

# DAS GESCHÄFTSJAHR 2023 IM ÜBERBLICK

Im Jahr 2023 feierte PUMA sein 75. Firmenjubiläum mit Veranstaltungen auf der ganzen Welt, bei der unsere großartige Geschichte gemeinsam mit unseren Mitarbeiter\*innen und Markenbotschafter\*innen im Vordergrund stand. Unser Gründer Rudolf Dassler hatte die Vision, Produkte zu entwickeln, die Athlet\*innen die Agilität und Geschwindigkeit eines Pumas verleihen. Mit dem Glauben an diese Vision schreibt PUMA seit 1948 Sport- und Kulturgeschichte.

Trotz des schwierigen Marktumfelds ist es uns gelungen, mit großartigen neuen Produkten und Initiativen das starke Momentum unserer Marke beizubehalten.

Im Teamsport haben wir die Weltmeisterschaft in Australien und Neuseeland zum Anlass genommen, unser Engagement für den Frauenfußball hervorzuheben und unser führendes Produktsortiment für Frauen zu präsentieren. Als einzige Sportmarke bieten wir alle unsere Fußballschuhe in speziell für Frauen gefertigten Größen an. Auf dem Rasen spielten über 100 Spielerinnen in PUMA-Schuhen und mehr als 90% von ihnen haben die Versionen speziell für Frauen gewählt. Das zeigt die große Nachfrage nach diesen Produkten.

Wir haben auch neue Versionen unserer erfolgreichen Fußballschuhe ULTRA und FUTURE herausgebracht und unser KING wird nun ohne Känguruleder gefertigt. Wir haben das Känguruleder durch K-BETTER ersetzt, ein neuartiges, veganes Obermaterial aus mindestens 20% recycelten Quellen. Gegenüber früheren Versionen hat der neue KING bei den Tests zu Ballgefühl, Komfort und Strapazierfähigkeit besser abgeschnitten. Wir sind von den Leistungsmerkmalen von K-BETTER so überzeugt, dass wir 2023 die Produktion von Fußballschuhen mit Känguruleder eingestellt haben – als erstes Unternehmen unserer Branche.

Bei den Clubs hat das PUMA-Team Manchester City erstmalig in seiner Geschichte, und als erste PUMA-Mannschaft überhaupt, die UEFA Champions League, die Premier League und den FA CUP gewonnen und damit das Triple geholt. Damit hat Manchester City gezeigt, dass es derzeit die beste Fußballmannschaft der Welt ist.

Viele unserer Mannschaften gehörten zu den Besten in ihren Ligen: Borussia Dortmund verfehlte den Titel in der Bundesliga nur knapp, der RC Lens und Olympique de Marseille holten sich den zweiten bzw. dritten Platz in der französischen Ligue 1, Malmö FF siegte in der Allsvenskan in Schweden und PSV Eindhoven aus den Niederlanden entschied den KNVB-Cup erneut für sich. Zudem wurden die Junioren aus Uruguay Weltmeister bei der FIFA U-20 in Argentinien.

Um weltweit im Fußball noch präsenter zu sein, haben wir Verträge mit dem südamerikanischen Fußballverband CONMEBOL und dem afrikanischen Fußballverband CAF unterzeichnet. PUMA wird als Marke bei den von diesen Verbänden veranstalteten Turnieren sehr gut sichtbar sein, denn wir liefern nicht nur den offiziellen Spielball und statten Schiedsrichter und Funktionäre aus, sondern werden auch mit unseren Marketingkampagnen die Fußballfans vor Ort begeistern.

Wir konnten 2023 einige der größten Fußballtalente ihrer Generation als Markenbotschafter\*innen gewinnen, darunter Kai Havertz, Mittelfeldspieler bei Arsenal und in der deutschen Nationalmannschaft, Jack Grealish, Spielmacher bei Manchester City und in der englischen Nationalmannschaft, sowie Xavi Simons, Mittelfeldspieler von RB Leipzig und der niederländischen Nationalmannschaft.

In der Leichtathletik waren die Weltmeisterschaften 2023 in Budapest ein Riesenerfolg für PUMA. Unsere Athlet\*innen gewannen insgesamt 22 Medaillen – darunter sechs Mal Gold – und damit doppelt so viele wie in Eugene im Jahr zuvor. Bei den Leichtathletik-Halleneuropameisterschaften in Istanbul holten unsere Athlet\*innen 17 Medaillen. Stabhochspringer Armand „Mondo“ Duplantis brach mit 6,23 Meter erneut den Weltrekord. Für seine herausragenden Leistungen wurde er, zum dritten Mal in vier Jahren, zum Welt-

Leichtathleten des Jahres gewählt. Weitere 13 Medaillen gewannen PUMA-Athlet\*innen bei den Para-Leichtathletik-Weltmeisterschaften in Paris. Sprinterin Omara Durand aus Kuba festigte mit drei Goldmedaillen ihren Status als eine der erfolgreichsten Para-Athlet\*innen ihrer Generation.

Wir konnten auch unser beeindruckendes Portfolio von Markenbotschafter\*innen in der Leichtathletik erneut erweitern: Marcell Jacobs, amtierender Olympiasieger, und Julien Alfred, amtierende NCAA-Meisterin, beide im 100-Meter-Lauf, wurden Teil der PUMA Familie.

In der Kategorie Running haben wir uns auch 2023 auf unsere NITRO™-Technologie konzentriert. Unsere NITRO™-Technologie ist eine der besten der Branche und wir sind entschlossen, eine der begehrtesten Running-Marken zu werden. Auch im dritten Jahr nach Einführung unserer ersten Laufschuhe mit NITRO™ konnten wir starke Wachstumsraten verzeichnen. Unsere Glaubwürdigkeit im Performance-Running haben wir mit neuen Markenbotschafter\*innen gesteigert: Konstanze Klosterhalfen, Europameisterin über 5.000 Meter, Marathonlegende Edna Kiplagat und Marathon-Europameisterin Aleksandra Lisowska.

Im Basketball haben wir den MB.03 herausgebracht, den dritten Signature-Schuh von PUMA Hoops-Markenbotschafter LaMelo Ball. Er konnte nahtlos an den großartigen Erfolg von LaMelos vorherigen Signature-Produkten anknüpfen. Zu den vielen Farbversionen des MB.03 gehörte auch ein von der beliebten Zeichentrick-Serie Dexters Labor inspirierter Schuh.

Gemeinsam mit Scoot Henderson, Rookie der NBA und dritter Pick beim NBA Draft, haben wir den All-Pro präsentiert, unseren neuesten Basketballschuh mit NITRO™-Technologie. Kurz darauf erhielt Scoot als jüngster Spieler der Geschichte seinen eigenen Signature-Schuh, den Scoot Zeros. 2023 hat auch Breanna Stewart, unsere Markenbotschafterin in der WNBA, mehrere Versionen des Stewie 2, ihres eigenen Signature-Schuhs, auf den Markt gebracht.

Auch auf dem Spielfeld haben unsere Athlet\*innen mit ihren Leistungen überzeugt: Breanna Stewart wurde zum zweiten Mal zum Most Valuable Player (MVP) der WNBA gekürt und Dennis Schröder gewann den MVP-Titel als wertvollster Spieler der Basketball-Weltmeisterschaft in Südostasien, wo er die deutsche Nationalmannschaft zu ihrem ersten Titel führte.

Um auf unsere Erfolge im Basketball in den letzten Jahren aufzubauen, haben wir unsere Reichweite vergrößert und unsere Verbindung zu jungen Kund\*innen gestärkt. Als Partner von NXTPRO haben wir nun Zugang zu einer der drei besten Amateur-Basketball-Ligen mit 15.000 Spieler\*innen in Nordamerika.

In der Produktkategorie Golf haben wir die Schlägerserie AEROJET eingeführt. Sie verfügt über eine erhöhte Schürze, eine symmetrische Form und stromlinienförmige Kanten. Die Schläger ermöglichen beispiellose Abschlaggeschwindigkeiten und wurden von Golf Monthly als beste Langstrecken-Driver ausgezeichnet.

PUMA-Markenbotschafter Rickie Fowler holte bei der Rocket Mortgage Classic in Detroit den sechsten Sieg auf der PGA-Tour und unterstrich damit die Glaubwürdigkeit unserer Marke im Golf. Patricia Isabel Schmidt gewann die Belgian Ladies Open, ihr erster Sieg auf der European Tour.

Mit der Formel 1 (F1) sind wir eine langfristige Partnerschaft eingegangen und sind nun der offizielle Lizenz- und Retail-Partner – ein wichtiger Schritt, um unsere Dominanz im Motorsport auszubauen. Während wir die Funktionäre der F1 ausstatten und aufregende Kollektionen für die wachsende Anzahl an F1-Fans in der ganzen Welt entwerfen werden, wird unsere Tochtergesellschaft stichd die Fan-Stores an den weltweiten Rennstrecken betreiben.

Unsere PUMA x F1 Kollektionen werden von keinem Geringeren als A\$AP Rocky entworfen, den wir als PUMAs Creative Director für F1 vorgestellt haben. Er gehört zu den derzeit erfolgreichsten Künstlern und verfügt nicht nur über die Vision, sondern auch über das Talent, diese Produktkategorie aus einer ganz neuen Perspektive zu zeigen. Der Große Preis von Las Vegas diente als spektakuläre Bühne für den Launch

der ersten erfolgreichen Capsule Collection. Zahlreiche weitere Produkte kommen ab 2024 auf den Markt. Auch die Verlängerung unserer langfristigen Partnerschaft mit Ferrari und der neue Vertrag mit Williams Racing stärken unsere Dominanz im Motorsport.

In der Kategorie Sportstyle feierten wir 2023 die Rückkehr von Weltstar Rihanna zu PUMA und unser erstes gemeinsames Produkt der Kollektion FENTY x PUMA, den Avanti. Er sorgte für viel Aufsehen und war auf PUMA.com sofort ausverkauft. Ende des Jahres präsentierte Rihanna dann den Creeper Phatty, ein Remake des Plateau-Schuhs aus unserer ersten Zusammenarbeit, der 2016 von Footwear News zum Shoe of the Year gekürt wurde.

PUMAs einzigartige Interpretation des Terrace-Trends hat unser Sportsyle-Sortiment ebenfalls bereichert. Die Wiedereinführung unserer Klassiker Palermo und Super Team wurde von Anfang an sehr gut angenommen. Mit unserem Kultsneaker Suede haben wir uns auf eine Zeitreise durch 50 Jahre Hip-Hop begeben und mehrere Versionen gelauncht, die die Entwicklung und den unverkennbaren kulturellen Einfluss von Hip-Hop zelebrieren. Als Antwort auf den aktuellen Skate-Trend erschien Ende 2023 ein ganz neuer Suede XL.

Mit dem CA Pro, dem Slipstream, dem Doublecourt und anderen Modellen sind wir weiterhin gut aufgestellt, um die große Nachfrage nach weißen Sneakern zu bedienen. Mit dem RS-X und dem Velophasis haben wir ein starkes Angebot im Bereich Progressive Running und der Mayze begeistert weiterhin unsere Kundinnen.

Ergänzt wurde unser Sportstyle-Sortiment durch zahlreiche erfolgreiche Select-Partnerschaften, unter anderem mit Noah, Palomo Spain und Rhuigi.

L

Im Geschäftsjahr 2023 war PUMA mit einem zunehmend schwierigen, geopolitischen und makroökonomischen Umfeld konfrontiert. Der Konflikt im Nahen Osten, der Krieg in der Ukraine, die anhaltende Inflation und Rezessionsrisiken belasteten das Konsumklima und führten zu einer volatilen Nachfrage im Einzelhandel. Deshalb betrachtete das Management 2023 als ein Übergangsjahr, in dem sich PUMA vollumfänglich auf die Faktoren konzentrierte, die direkt zu beeinflussen waren. Hierbei lag der Fokus vor allem auf operativer Flexibilität, der Normalisierung der Vorratsbestände und einer anhaltenden Kostendisziplin. Dadurch sollten die kurzfristigen Herausforderungen gemeistert werden, ohne den mittel- und langfristigen Erfolg von PUMA zu beeinträchtigen. Insofern hatten Umsatzwachstum und die Steigerung von Marktanteilen Vorrang vor kurzfristiger Profitabilitätsoptimierung.

Trotz des schwierigen Marktumfeldes konnte PUMA im abgelaufenen Geschäftsjahr 2023, basierend auf einer anhaltend starken Markenbegehrlichkeit, spannenden Produkteinführungen, starken Partnerschaften in allen Bereichen der Wertschöpfungskette und einem Fokus auf Flexibilität in der Geschäftstätigkeit, die Umsatzerlöse erneut steigern und einen neuen Umsatzrekord erzielen. Die Umsatzerlöse stiegen währungsbereinigt um 6,6%. In der Berichtswährung Euro entspricht dies, aufgrund von starken negativen Währungseffekten, einem Anstieg der Umsätze um 1,6% von € 8.465 Mio. im Vorjahr auf € 8.602 Mio. im Jahr 2023. Die positive Umsatzentwicklung wurde trotz der signifikanten Abwertung des argentinischen Peso erreicht und lag damit weitgehend im Rahmen des Ausblicks eines währungsbereinigten Umsatzwachstums im hohen einstelligen Prozentbereich.

Unvorteilhafte Währungseffekte, branchenweite Verkaufsförderungsmaßnahmen und schwankende Beschaffungspreise sowie Frachtkosten wirkten sich im Jahr 2023 negativ auf die Rohertragsmarge aus. Diese negativen Effekte konnten durch Preisanpassungen und einen vorteilhaften Regional- und Vertriebskanal-Mix mehr als ausgeglichen werden. Dies führte insgesamt zu einer Verbesserung der Rohertragsmarge von 46,1% im Vorjahr auf 46,3% im Jahr 2023. Der Aufwandssaldo der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen erhöhte sich im Geschäftsjahr 2023 insgesamt um 3,3% von € 3.296 Mio. im Vorjahr auf € 3.403 Mio. Der Anstieg war im Wesentlichen auf höhere umsatzabhängige Vertriebs- und sonstige variable Kosten, das starke Wachstum in unserem Direct-to-Consumer-Vertriebskanal und höhere Marketinginvestitionen zurückzuführen. Diese Entwicklung wurde teilweise durch einen operativen Leverage in anderen

Kostenbereichen und vorteilhafte Währungseffekte ausgeglichen. Aufgrund der fortgesetzten Kostenkontrolle stieg die Kostenquote nur von 38,9 % im Vorjahr auf 39,6 % im Jahr 2023 an.

Trotz des Umsatzwachstums und der Verbesserung der Rohertragsmarge führte der leichte Anstieg der Kostenquote im abgelaufenen Geschäftsjahr zu einem leichten Rückgang des operativen Ergebnisses (EBIT) um 3,0 % von € 640,6 Mio. auf € 621,6 Mio. Das operative Ergebnis lag damit, trotz der deutlichen Abwertung des argentinischen Peso, voll und ganz innerhalb der Prognose in einer Bandbreite zwischen € 590 Mio. und € 670 Mio. Die EBIT-Marge reduzierte sich jedoch von 7,6 % im Vorjahr auf 7,2 % im Jahr 2023. Die Abwertung des argentinischen Peso wirkte sich vor allem negativ auf das Finanzergebnis aus. Folglich belief sich das Konzernergebnis auf € 304,9 Mio. gegenüber € 353,5 Mio. im Vorjahr. Dies entspricht einem Rückgang von 13,7 %. Das Ergebnis je Aktie reduzierte sich dementsprechend von € 2,36 im Vorjahr auf € 2,03.

Das positive Konzernergebnis ermöglicht es dem Vorstand und dem Aufsichtsrat der PUMASE, der Hauptversammlung am 22. Mai 2024 die Ausschüttung einer Dividende in Höhe von € 0,82 je Aktie für das Geschäftsjahr 2023 vorzuschlagen. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 40,3 % des Konzernergebnisses nach IFRS. Die höhere Ausschüttungsquote resultiert aus der starken Verbesserung des Freien Cashflows und reflektiert die zugrundeliegende positive operative Geschäftsentwicklung. Grundsätzlich sieht die Dividendenpolitik von PUMA weiterhin eine Ausschüttung in Höhe von 25 % bis 35 % des Konzernergebnisses vor. Im Vorjahr wurde eine Dividende von € 0,82 je Aktie ausgeschüttet (Ausschüttungsquote Vorjahr: 34,7 %).

Die PUMA-Aktie verzeichnete im Geschäftsjahr 2023 eine negative Kursentwicklung. Ausgehend von der Vorjahresmarke startete die PUMA-Aktie mit einem Kurs von € 56,70 in das Jahr 2023. In den folgenden zwölf Monaten bewegte sich der Kurs der PUMA-Aktie in einem Bereich zwischen € 67,22 (Februar 2023) und € 44,36 (Mai 2023). Zum Jahresende 2023 betrug der Kurs der PUMA-Aktie € 50,52, dies entspricht einem Rückgang von 10,8 % gegenüber dem Vorjahreswert. Die Marktkapitalisierung des PUMA-Konzerns verringerte sich zum Jahresende 2023 auf rund € 7,6 Mrd. (Vorjahr: € 8,5 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 Hauptregionen (EMEA, Amerika und Asien/Pazifik) und drei Produktbereichen (Schuhe, Textilien und Accessoires) abgebildet. Zusätzlich betrachten wir für interne Steuerungszwecke sieben Segmente wie in der Segmentberichterstattung dargestellt.

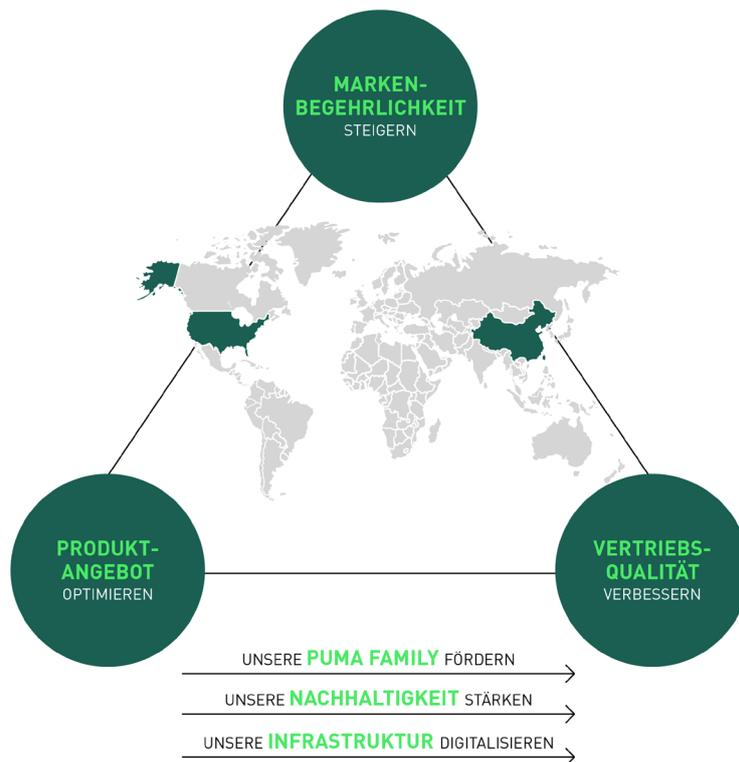
Unsere Umsätze stammen insbesondere aus dem Verkauf von Produkten der Marken PUMA und Cobra Golf an den Groß- und Einzelhandel sowie über eigene Einzelhandelsgeschäfte und Onlinestores direkt an unsere Konsumenten. Wir vermarkten und vertreiben unsere Produkte weltweit vorwiegend über eigene Tochterunternehmen.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

Zum 31. Dezember 2023 hält die PUMA SE unmittelbar oder mittelbar Beteiligungen an 99 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

Zum Jahresauftakt 2023 haben wir unsere strategischen Prioritäten neu fokussiert.

### ➤ 6.01 STRATEGISCHE PRIORITÄTEN



Der Kern unserer Strategie besteht darin, PUMAs Markenbegehrlichkeit zu steigern, das Produktangebot zu optimieren und die Vertriebsqualität zu verbessern. Dabei konzentrieren wir uns ganz besonders auf die Umsetzung dieser strategischen Prioritäten in den Vereinigten Staaten und in China, zwei wichtigen Ländern, in denen unser Marktanteil derzeit noch viel zu gering ist. Der Fokus auf unsere Mitarbeiter\*innen, die Weiterentwicklung unserer Nachhaltigkeitsstrategie und die Digitalisierung unserer Infrastruktur sind die Grundlagen dieser Strategie.

Indem wir **unsere Markenbegehrlichkeit weiter steigern**, möchten wir die Marke PUMA noch stärker bei den Konsument\*innen verankern. Dabei stehen die Kund\*innen bei uns stets im Mittelpunkt und wir nehmen weiterhin einige der bekanntesten Markenbotschafter\*innen weltweit unter Vertrag, mit denen wir eine hohe Reichweite erzielen. Außerdem optimieren wir auch im Marketing unseren Fokus und werden zukünftig weniger, dafür aber umfangreichere und bessere Marken- und Produktkampagnen durchführen.

Da wir schon seit 1948 mit Athlet\*innen zusammenarbeiten, verfügen wir neben einigen der besten Logos der Branche auch über ein umfassendes Archiv mit den herausragendsten Momenten, Athlet\*innen und Produkten der Sportgeschichte. Unsere Teams im Produktdesign und Marketing nutzen diese unvergleichliche Sport-DNA, um Geschichten über PUMA und unsere Produkte mit der Authentizität und der Glaubwürdigkeit einer echten Sportmarke zu erzählen.

Die Optimierung unseres **Produktangebots** im Hinblick auf Design, Innovationen und Qualität ist für uns weiterhin eine der wichtigsten Prioritäten. Alle PUMA-Produkte werden 100% Sport-DNA haben. Während unsere Sportstyle-Produkte ihre Wurzeln im Sport haben, treiben wir in den Performance-Kategorien Innovationen voran, damit unsere Athlet\*innen noch schneller werden. Unsere wichtigsten Laufschuhe – Deviate, Velocity und ForeverRun – sind mit der NITRO™-Technologie ausgestattet und wir arbeiten kontinuierlich daran, die Dämpfung, Reaktionsfähigkeit und das Gewicht unserer Schuhe zu optimieren. Auch unsere drei starken Fußballschuhmodelle FUTURE, ULTRA und KING werden ständig weiterentwickelt, was sich an unseren wachsenden Marktanteilen in diesem hart umkämpften Markt widerspiegelt. Der neue All-Pro ist unserer Meinung nach einer der branchenweit besten Basketballschuhe und auch dieses Modell werden wir in Zukunft kontinuierlich weiterentwickeln.

Bei PUMA arbeiten wir stets daran, die **Vertriebsqualität** im Großhandel zu verbessern. Unsere Großhandelspartner haben für uns höchste Priorität, denn wir sind davon überzeugt, dass unsere Kund\*innen im Einzelhandel mehrere Marken miteinander vergleichen möchten, um die beste Kaufentscheidung zu treffen. Um den Anforderungen unserer Partner in diesem Bereich gerecht zu werden und langfristige Beziehungen zu ihnen aufzubauen, bieten wir ihnen den besten und schnellsten Service der Branche. Unser Direct-to-Consumer-Geschäft ergänzt unsere Vertriebsstrategie und bietet uns die Möglichkeit für umfangreiches Storytelling rund um die Marke PUMA, das in diesem Umfang im Einzelhandel nicht möglich wäre.

L

In den USA, dem größten Sportmarkt der Welt, haben wir die Chance, unseren Marktanteil deutlich zu vergrößern. Dazu müssen wir uns als glaubwürdige Performance-Marke positionieren. Alle unsere Initiativen im Basketball, im Motorsport und selbst im Fußball – unser neuer Partner CONMEBOL veranstaltet 2024 die nächste Copa América in den USA – bringen uns diesem Ziel näher. Unsere Markenbotschafter\*innen LaMelo Ball, Scoot Henderson und Breanna Stewart im Basketball, Christian Pulisic im Fußball und viele andere Athlet\*innen unterstützen uns dabei, glaubwürdig unser Zielpublikum anzusprechen. Auch wollen wir mehr spezifisch in und für die USA entwickelte Produkte anbieten, unsere Vertriebsqualität verbessern und unsere lokale Organisation weiter stärken.

Nicht nur in den USA, auch in China bieten sich Möglichkeiten für PUMA, signifikant Marktanteile zu gewinnen. Für die Rückkehr zu nachhaltigem Wachstum in diesem äußerst dynamischen Markt haben wir eine klare Strategie: Wir wollen PUMA als globale Performance-Marke positionieren, unsere Vertriebsqualität in diesem Digital-First-Markt verbessern und unsere lokale Organisation weiter stärken. Außerdem werden wir unsere Design- und Beschaffungsressourcen vor Ort nutzen, um den chinesischen Kund\*innen die optimalen Produkte für ihre Bedürfnisse anbieten zu können.

Der **Fokus auf unsere Mitarbeiter\*innen** ist ein wichtiges Element unserer Unternehmensstrategie. PUMAs Arbeitskultur zeichnet sich durch Diversität, Inklusion und Gleichbehandlung aus. Unsere Mitarbeiter\*innen haben viele verschiedene Nationalitäten und Hintergründe und aus unserer Sicht ist das eine unserer größten Stärken. Daher sind wir stolz auf die Auszeichnung als globaler Top Employer 2023. Die unabhängige Zertifizierung des FPI Fair Pay Innovation Labs hat gezeigt, dass PUMA den bereinigten Gender Pay Gap in Deutschland schließen konnte. Damit hat sich unser Engagement für mehr Gleichberechtigung ausgedehnt. Auch in Zukunft setzen wir alles daran, ein attraktives und inspirierendes Arbeitsumfeld zu bieten, das unsere Werte widerspiegelt.

Ziel unserer **Nachhaltigkeitsstrategie** FOREVER.BETTER. ist die Integration des Themas Nachhaltigkeit in alle Kernbereiche unseres Geschäfts. Bis 2025 wollen wir neun von zehn Produkten mit Materialien wie Baumwolle und Viskose aus zertifizierten Quellen oder recyceltem Polyester herstellen. Dabei möchten wir auch zunehmend geschlossene Materialkreisläufe im Sinne der Kreislaufwirtschaft implementieren, um Abfall zu vermeiden.

Mit unserem Projekt RE.SUEDE haben wir 2023 bewiesen, dass eine experimentelle Version unseres erfolgreichsten Sneakers Suede unter speziell angepassten industriellen Bedingungen kompostiert werden kann. Gemeinsam mit unseren Partnern werden wir unsere Innovationsarbeit vorantreiben und die Infrastruktur

und Technologien identifizieren, die uns dabei helfen, geeignete Verfahren für eine kommerzielle Version des RE:SUEDE, einschließlich Rücknahmeprogramm, zu entwickeln.

Unsere neue Initiative Voices of a RE:GENERATION zielt darauf ab, mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie auch jüngere Zielgruppen zu erreichen. Die „Voices“ – Aktivist\*innen und Umweltschützer\*innen der GEN-Z – zeigen unserer oberen Managementebene regelmäßig Wege auf, um PUMAs Nachhaltigkeitsinitiativen zu verbessern. Sie haben die Fabriken unserer Partner in Asien und in der Türkei besucht und das ganze Jahr die Kommunikation mit einem jüngeren Publikum unterstützt. Wir sind der Überzeugung, dass wir mit Transparenz und mit neuen Kommunikationskanälen wie diesem wesentlich zu einer nachhaltigeren Welt beitragen können.

Durch die kontinuierliche **Verbesserung unserer Infrastruktur** und unserer Prozesse einschließlich Investitionen in unsere IT-Systeme, Vertriebszentren und Büros weltweit streben wir an, unsere Geschäftsabläufe möglichst effizient zu gestalten und die Basis für langfristiges Wachstum zu legen.

## PRODUKTENTWICKLUNG UND DESIGN

Die Qualität unserer Produkte kontinuierlich zu optimieren, ist eine unserer strategischen Prioritäten. Um dieses Ziel zu erreichen, konzentrieren wir uns auf fünf Punkte: eine authentische Sport-DNA in all unseren Produkten, herausragendes Design und technologische Innovationen, der Fokus auf klar definierte „Must Win“ Kategorien, die Positionierung wichtiger Produktfamilien als eigene Marken und ein global/lokaler („glocal“) Ansatz bei der Produktentwicklung.

┌ Als Sportunternehmen haben wir mit den schnellsten Athlet\*innen der Welt Sportgeschichte geschrieben und blicken stolz auf unsere 75-jährige Historie und Authentizität im Sport zurück. Alle PUMA-Produkte werden **100% Sport-DNA** haben. Während unsere Non-Performance Produkte von unserer Sporthistorie inspiriert sind, treiben wir im Performance-Bereich stets Innovationen voran.

└

Neben der authentischen Sport-DNA unserer Produkte legen wir auch einen besonderen Wert auf **Design und Innovation** in all unseren Kategorien. In unseren Performance-Kategorien bringen wir sowohl bei Schuhen als auch bei Textilien kontinuierlich Innovationen auf den Markt. Wir haben den klaren Anspruch, die schnellsten Produkte für die schnellsten Athlet\*innen zu entwickeln. Innovative Technologien wie NITRO™ stellen sicher, dass wir diesem Anspruch gerecht werden.

┌ Auch im Design setzt PUMA schon seit 75 Jahren neue Maßstäbe. Wir haben 2023 auf diese Geschichte aufgebaut, indem wir mit der globalen Ikone Rihanna den Avanti neu herausgebracht haben. Dieser Style basiert auf dem Sneaker, mit dem PUMA in den Neunzigern den Markt revolutioniert hat. Der Avanti ist ein perfektes Beispiel dafür, wie wir unser reichhaltiges Archiv nutzen und gleichzeitig innovative Designs für die Gegenwart entwerfen.

Um unseren Fokus zu schärfen, haben wir uns entschlossen, weniger, aber dafür umfassendere Produktkampagnen durchzuführen und vier „**Must Win**“ Kategorien definiert: Classics, Sport Culture, unsere NITRO™ Technologie und ein führendes Produktangebot für Frauen.

Mit unserer beeindruckenden Geschichte und unserem riesigen Archiv sind **Classics** unser größtes Potenzial. Sie inspirieren auch heute noch unsere Designer\*innen. PUMA war bereits eine etablierte Marke, als der Terrace-Trend in den Fußballstadien Einzug hielt, sich Streetwear aus dem Skate-Segment entwickelte und als Low-Profile-Styles die Mode eroberten. Das bedeutet, dass PUMA sehr glaubwürdig ist, wenn es darauf ankommt, auf solche wiederkehrenden Trends zu reagieren.

Mit unserem Archiv und unserer Geschichte werden wir neue Trends setzen, wie etwa Low-Profile, und von aktuellen Trends profitieren, wie etwa den vorherrschenden Terrace und Skate Trends.

Bei **Sport Culture** geht es bei PUMA um mehr als das reine Spiel. Der Einfluss des Sports ist auch lange nach dem Abpfiff oder der Zielflagge noch spürbar. Im Fußball begann der Terrace-Trend in den Fußballstadien der Achtziger und wurde Teil von Mode und Streetwear.

Basketball hat ebenfalls einen starken Einfluss auf Kultur und Streetwear, zum Beispiel wenn die Spieler\*innen beim Gang in die Halle ihre Outfits zeigen oder Prominente auf den Plätzen direkt am Spielfeldrand die neuesten Styles tragen.

Wenige Spieler\*innen verkörpern diesen Spirit und kulturellen Einfluss so sehr wie unser Markenbotschafter LaMelo Ball, mit dem wir auch weiterhin neue Signature-Schuhe auf den Markt bringen werden, die Performance und Style vereinen.

Im Motorsport sind die bekanntesten Persönlichkeiten aus Sport, Film und Musik regelmäßige Gäste bei den Formel 1-Rennen und werden an Rennwochenenden auch oft in der Boxengasse gesehen. Mit Rennen auf der ganzen Welt und beliebten Streaming-Serien sind die Zuschauerzahlen der Formel 1 in den letzten Jahren regelrecht explodiert und das Publikum wurde weiblicher und diverser. Das wiederum hat den kulturellen Einfluss der Formel 1 noch weiter erhöht. Mit unserer starken Geschichte und unserer Authentizität im Motorsport sind wir in der Lage, von dieser zunehmenden kulturellen Bedeutung der Formel 1 zu profitieren und relevante, von der Formel 1 inspirierte Streetwear zu entwerfen. Die Präsentation der ersten Capsule Collection mit A\$AP Rocky, unserem Creative Director der PUMA x F1 Partnerschaft, beim spektakulären Grand Prix in Las Vegas ist Teil dieser Strategie.

**NITRO™** ist eine der besten Technologien auf dem Markt und die Grundlage für unsere erfolgreiche Rückkehr in das Performance-Running Segment. Wir werden auch weiterhin stark in diese Technologie und entsprechende Performance-Produkte investieren. PUMA hat eine langfristige Vision für diese Kategorie, mit einer Reihe an Innovationen für die nächsten vier bis fünf Jahre.

NITRO™ bietet maximale Reaktionsfähigkeit und Dämpfung und ist trotzdem sehr leicht. Obwohl es für unsere Performance-Running Produkte entwickelt wurde, kommt sie auch in anderen Kategorien zum Einsatz, zum Beispiel im Basketball.

In seinen hochmodernen NITRO™ Labs in Deutschland und den USA testet PUMA neue Produkte für seine Spitzenathlet\*innen. Mithilfe von Ganzkörperanalysen werden maßgeschneiderte und individuell angepasste Produkte entwickelt, die Leistung auf höchstem Niveau ermöglichen.

NITRO™ kommt in unseren preisgekrönten Laufschuhmodellen Deviate, Velocity und dem neuen ForeverRun zum Einsatz. Mit diesen drei Modellen bieten wir unseren Kund\*innen jeweils einzigartige Produktvorteile.

Die Entwicklung eines führenden Produktangebots für **Frauen** hat bei PUMA schon seit vielen Jahren Priorität. Mit frauenspezifischen Größen und Passformen oder speziell für Frauen entwickelten Produkten wollen wir unseren Kundinnen stets die bestmöglichen Schuhe, Textilien und Accessories anbieten.

Frauen haben bei all unseren Performance-Produkten Priorität, zum Beispiel im Fußball. PUMA ist nach zwei Jahren Forschung das einzige Unternehmen, das all seine Fußballschuhe in speziell auf Frauen abgestimmten Größen anbietet. Diese Schuhe haben im Vergleich zu Unisex-Modellen ein geringeres Volumen im Mittelfuß und einen niedrigeren Spann. Von unseren professionellen Spielerinnen haben sich 90% für diese Fußballschuhe entschieden, was die große Nachfrage nach solchen Modellen beweist.

L

Obwohl PUMA sich nicht scheut, Performance und Non-Performance zu vereinen, möchten wir keine Modemarke sein, sondern Performance-Produkte mit Design trendig machen.

Wir werden auch weiterhin Produkte speziell für Frauen entwickeln und in Kampagnen mit unseren Markenbotschafterinnen wie Rihanna, Dua Lipa oder Pamela Reif vermarkten.

Ein weiterer wichtiger Bereich in der Optimierung unseres Produktangebots ist es, unsere **Produktfamilien als eigene Marken** zu positionieren, mit eindeutigen Produktvorteilen für unsere Kund\*innen. Das ist der Fall beim Deviate, Velocity und ForeverRun im Performance-Running Bereich, beim FUTURE, ULTRA und KING im Fußball und beim All-Pro und MB im Basketball. Die Gelegenheit, starke Produktfamilien zu etablieren, gibt es auch im Non-Performance-Bereich, beispielsweise mit dem Suede und dem Palermo bei den Classics oder dem RS-X und dem Mostro im Progressive-Bereich. Wir werden uns auch weiterhin auf diese Produktfamilien fokussieren und entsprechend in allen Kategorien eine langfristige Strategie entwickeln.

Wir haben lokale Produktzentren in wichtigen Märkten wie den USA, Europa, China, Indien und Japan eröffnet, damit wir Produkte entwickeln können, die optimal auf die Bedürfnisse unserer lokalen Konsument\*innen abgestimmt sind. Wir sind auch in lokal relevanten Sportarten wie Cricket, Handball, Rugby oder Netball vertreten. Wir sind der Meinung, dass dieser **„glocal“ Ansatz in der Produktentwicklung**, der globale und lokale Produktzentren miteinander kombiniert, eine perfekte Balance zwischen unserer globalen Reichweite, der einheitlichen Qualität und der lokalen Relevanz unserer Produkte bietet.

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 2023 hatten wir insgesamt 1.406 Mitarbeiter\*innen in der Forschung und Entwicklung bzw. im Produktmanagement (gegenüber 1.307 im Vorjahr). Unsere Ausgaben für Forschung und Entwicklung/ Produktmanagement beliefen sich im Jahr 2023 auf € 171,5 Mio. (Vorjahr: € 153,1 Mio.), € 89,0 Mio. (Vorjahr: € 82,2 Mio.) davon allein für Forschung und Entwicklung.

## BESCHAFFUNG

### DIE BESCHAFFUNGSORGANISATION

Die Beschaffungsfunktionen der PUMA-Gruppe, PUMA Group Sourcing (PGS) genannt, steuern alle beschaffungsbezogenen Aktivitäten für PUMA und Cobra, einschließlich Zuliefererauswahl, Produktentwicklung, Preisverhandlungen und Produktionskontrolle. Diese Aktivitäten werden zentral von der PUMA International Trading GmbH (PIT), der globalen Handelseinheit des Konzerns, mit Sitz in der Konzernzentrale in Herzogenaurach (Deutschland) gesteuert. Darüber hinaus ist PIT für die Beschaffung und Belieferung der weltweiten PUMA-Vertriebskanäle verantwortlich. PIT erhält Mengenprognosen von den PUMA-Tochtergesellschaften und Lizenznehmern weltweit und setzt diese Prognosen in Produktionspläne um, die anschließend an die externen Lieferanten verteilt werden. Die PUMA-Tochtergesellschaften bestätigen ihre Prognosen in Form von Einkaufsbestellungen an PIT, die ihrerseits diese Anforderungen konsolidiert und bei den Lieferanten einkauft. Es besteht eine klare Kauf-/Verkaufsbeziehung zwischen den Vertriebstöchtern und PIT sowie zwischen PIT und den Lieferanten, was für zusätzliche Transparenz sorgt.

Die Zentralisierung der Beschaffungs- und der Einkaufsfunktionen, unterstützt durch eine cloudbasierte Auftragsmanagement- und Zahlungsplattform, hat die Digitalisierung der Lieferkette ermöglicht und damit Transparenz, betriebliche Effizienz und eine Reduzierung der Komplexität geschaffen. So werden beispielsweise die Containerfüllraten optimiert, Fremdwährungsrisiken werden von PIT direkt über eine zentralisierte Währungsabsicherungspolitik verwaltet, und alle Zahlungen an Lieferanten erfolgen automatisch und papierlos.

Um die Anforderungen unserer Kunden in Bezug auf Service, Qualität, soziale und ökologische Nachhaltigkeit zu erfüllen, konzentrieren wir uns auf sechs strategische Säulen: Partnerschaft, Qualität, Wachstumsmanagement, Margen, Anschaffungskosten und Nachhaltigkeit. Durch die Integration der Nachhaltigkeitsfunktion von PUMA in die Beschaffungsorganisation wird sichergestellt, dass Industriestandards, unter anderem für soziale und ökologische Belange, die chemische Sicherheit sowie die Produktkonformität, in hohem Maße in unsere Beschaffungsaktivitäten integriert sind.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in unserer Beschaffungsstruktur ist seit 2016 das PUMA Forever Better Vendor Financing Program. Das Programm ermöglicht eine frühzeitigere Bezahlung der Zulieferer. Die International Finance Corporation (IFC), die Bankengruppe BNP Paribas, HSBC und Standard Chartered bieten attraktive Finanzierungsbedingungen für unsere Zulieferer, sodass sie ihre eigenen Kreditlinien beibehalten können.

Im Jahr 2023 gab es in keinem Beschaffungsland wesentliche COVID-bedingte Beschränkungen. Die Aufhebung der Beschränkungen ermöglichte eine vollständige Normalisierung der Lieferkette auf das Niveau vor der Pandemie.

Die hohe Inflation, schwankende Rohstoff- und Frachtkosten beeinträchtigten die Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Angesichts der globalen makroökonomischen Situation, die zu einem veränderten Bestellverhalten der Kunden und erhöhten Lagerbeständen geführt hat, war eine vorsichtigere Beschaffung bei unseren Lieferanten erforderlich. Daher haben wir unsere Beschaffungsaktivitäten aktiv angepasst und unseren Beschaffungspartnern weiterhin Transparenz geboten, damit sie ihre Kapazitäten entsprechend anpassen können. Trotz dieser Herausforderungen sind wir weiterhin bestrebt, unseren Stakeholdern einen Mehrwert zu bieten, und haben Strategien entwickelt, um die negativen Auswirkungen der vorherrschenden Marktbedingungen abzumildern. Zusammen mit der anhaltenden Nachfrage nach PUMA-Produkten im Jahr 2023 führte dies wie erwartet zu einer Normalisierung der Vorratsbestände von PUMA.

Unsere Zulieferpartner sind fester Bestandteil des PUMA-Geschäfts. Um unsere Lieferanten zu würdigen, haben wir im Juni 2023 mit dem „Supplier Summit“ eine Veranstaltung für unsere Lieferanten in der PUMA-Zentrale in Herzogenaurach organisiert, bei der die Zulieferer aller Geschäftsbereiche zum ersten Mal seit über sechs Jahren zusammentreffen konnten. Bei der Veranstaltung konnten wir uns über aktuelle und bevorstehende Geschäftsentwicklungen austauschen und uns für die Partnerschaft mit PUMA bedanken.

## DIE BESCHAFFUNGSMÄRKTE

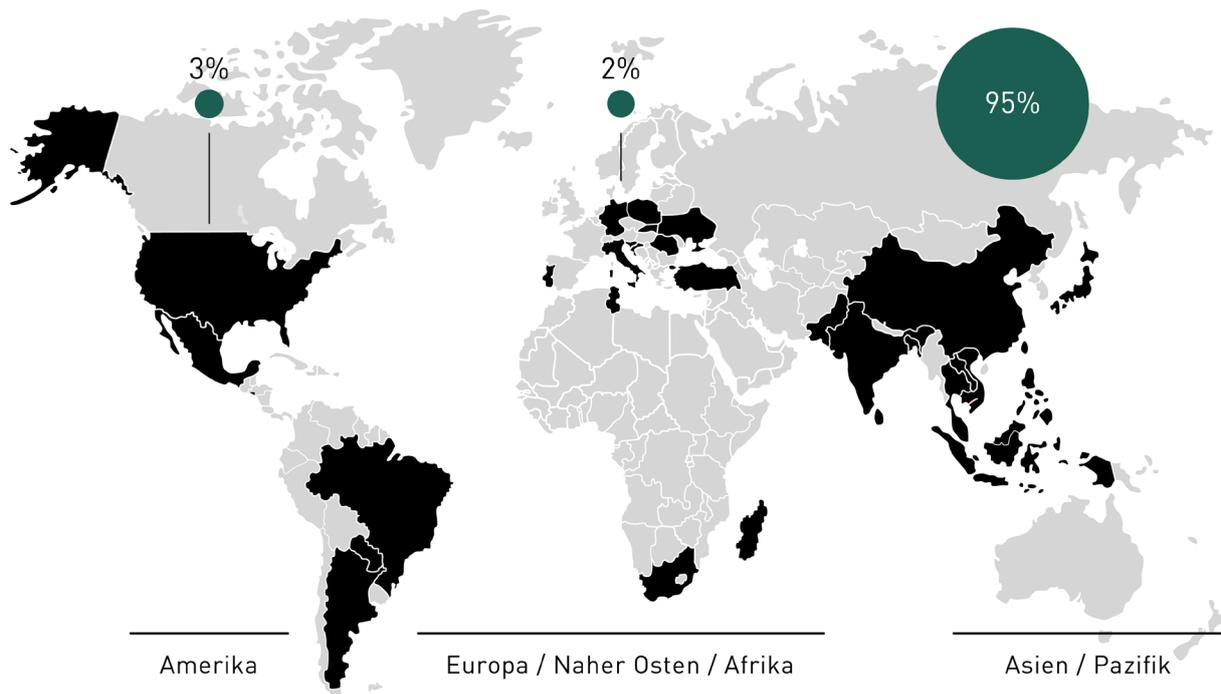
Im Geschäftsjahr 2023 kaufte PIT bei 158 unabhängigen Lieferanten (Vorjahr: 141) in 29 Ländern weltweit ein. Die strategische Zusammenarbeit mit langfristigen Partnern ist nach wie vor einer unserer wichtigsten Wettbewerbsvorteile und war auch entscheidend für die Bewältigung der anhaltenden Herausforderungen in Bezug auf die Lieferkette im Jahr 2023.

Insgesamt ist Asien mit 95 % des Gesamtvolumens die stärkste Beschaffungsregion, gefolgt von Amerika mit 3 % und EMEA mit 2 % (davon Europa mit 1 % und Afrika mit 1 %).

Dementsprechend liegen die sechs wichtigsten Beschaffungsländer (94 % des Gesamtvolumens) alle auf dem asiatischen Kontinent. China ist im Jahr 2023 mit insgesamt 32 % unser bedeutendstes Produktionsland. Während die absoluten Produktionsmengen von Textilien in China zurückgegangen sind, wurde das Land als strategische Produktionsland von Schuhen im Jahr 2023 weiter gestärkt. Vietnam ist mit 30 % das zweitgrößte Produktionsland und ein wichtiges Entwicklungs- und Beschaffungszentrum für alle drei Produktbereiche. Kambodscha liegt mit 13 % an dritter Stelle, Bangladesch mit Schwerpunkt auf Textilien liegt mit 12 % an vierter Stelle. Indonesien, mit einem anfänglichen Schwerpunkt auf Schuhproduktion und zunehmend auch auf Textilien, trägt 4 % des Gesamtvolumens bei und steht an fünfter Stelle. Auf Rang sechs folgt Indien, das ausschließlich den lokalen Markt bedient, mit 3 %. Im Wachstumsmarkt Indien sehen wir uns aufgrund der lokalen Beschaffung in einer guten Wettbewerbssituation und sind somit auch in der Lage die Auswirkungen der protektionistischen Maßnahmen der Regierung auf unser Geschäft zu begrenzen.

Steigende Lohnkosten, schwankende Materialpreise, makroökonomische Entwicklungen und sich entwickelnde Nachhaltigkeitsvorschriften haben die Beschaffungsmärkte auch im Jahr 2023 beeinflusst. Diese Auswirkungen müssen bei der Zuteilung der Produktion berücksichtigt werden, um eine sichere, nachhaltige und wettbewerbsfähige Beschaffung von Produkten zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang baut die Beschaffung ihre lokalen Lieferketteninitiativen für Märkte wie China, Indien, Lateinamerika, Türkei und andere weiter aus. Unsere Beschaffungsaktivitäten wurden mit Geschäftsreisen in wichtige Beschaffungsmärkte wieder aufgenommen, um unsere bestehenden Partner zu besuchen, aber auch um neue Anbieter und Möglichkeiten in Beschaffungsländern wie Indonesien zu bewerten.

### G.02 DIE BESCHAFFUNGSREGIONEN VON PUMA (in %)

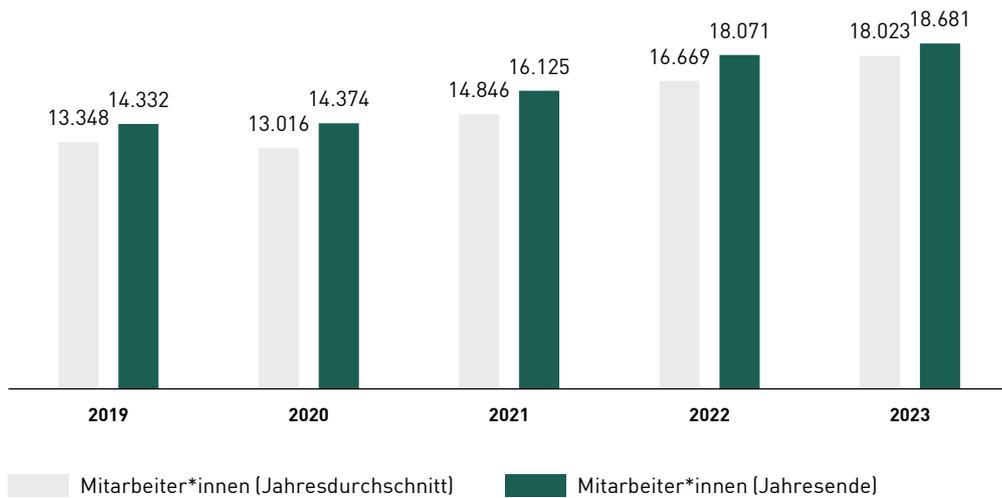


## MITARBEITER\*INNEN

### ANZAHL DER MITARBEITER\*INNEN

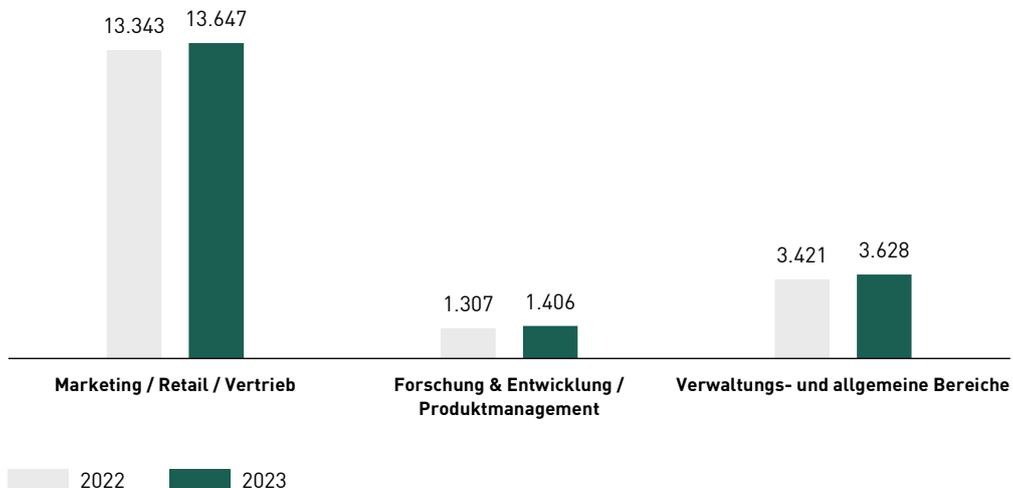
Im Jahr 2023 lag die weltweite Anzahl der Mitarbeiter\*innen im Jahresdurchschnitt bei 18.023 gegenüber 16.669 im Vorjahr. Der Personalaufwand erhöhte sich im Jahr 2023 insgesamt um 6,4 % von € 846,5 Mio. auf € 900,6 Mio. Im Durchschnitt lag der Personalaufwand pro Mitarbeiter\*innen bei T€ 50,0 gegenüber T€ 50,8 im Vorjahr.

#### ➤ G.03 ENTWICKLUNG MITARBEITER\*INNEN (Jahresdurchschnitt / Jahresende)



Zum **31. Dezember 2023** lag die weltweite Anzahl der Mitarbeiter\*innen bei 18.681 gegenüber 18.071 im Vorjahr. Dies entspricht einem Anstieg der Anzahl der Mitarbeiter\*innen um insgesamt 3,4 % gegenüber dem Vorjahr. Die Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter\*innen nach Bereichen stellt sich wie folgt dar:

#### ➤ G.04 MITARBEITER\*INNEN (Jahresende)



## TALENTGEWINNUNG UND -ENTWICKLUNG

┌  
Unsere PUMA Family ist der Schlüssel zu unserem Erfolg. Unsere Personalstrategie ist die Basis für unser einzigartiges Arbeitsumfeld und unsere Unternehmenskultur. Das hilft uns, weltweit die besten Talente für uns zu gewinnen und den zukünftigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Die drei Kernelemente dieser Strategie sind People First, eine nachhaltige Personalpolitik und die Digitalisierung.

**People First** bedeutet für uns, die Bedürfnisse, die Werte und das Potenzial der Mitarbeiter\*innen zu verstehen und ihnen bei Entscheidungen eine zentrale Rolle zuzuordnen. Das hilft uns, eine inklusive Unternehmenskultur entstehen zu lassen, in der Vielfalt respektiert, Gesundheit und Wohlbefinden gestärkt und die persönliche und berufliche Entwicklung unterstützt werden.

Mit unseren **nachhaltigen Personalpraktiken** schaffen wir eine Arbeitsplatzkultur, in der Gesundheit, Zufriedenheit, Diversität und Inklusion Priorität haben und unsere Mitarbeiter\*innen von diversen Karriere-möglichkeiten profitieren können. Diese nachhaltigen Prozesse sind für den Aufbau einer robusten Organisation entscheidend. Wir handeln vorausschauend und schulen unsere Mitarbeiter\*innen in den zukünftigen Fähigkeiten und Führungskompetenzen, die sie brauchen, um den langfristigen Erfolg von PUMA zu sichern.

**Digitale Tools** im Personalwesen sorgen für ein besseres Arbeitserlebnis und helfen uns, trotz der rasanten Veränderungen in unserem Umfeld wettbewerbsfähig und agil zu bleiben. Indem wir digitale Technologien nutzen, können wir nicht nur unsere Effizienz steigern, sondern auch datengestützte Entscheidungen treffen und die Erfahrungen unserer Bewerber\*innen und Mitarbeiter\*innen optimieren. Unsere digitalen Tools sind benutzerfreundlich, verbessern die Zusammenarbeit, erhöhen die Produktivität und bieten Programme zur Förderung digitaler Kompetenzen, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter\*innen in der Lage sind, sich in einem digitalen Umfeld zurechtzufinden.

└

Für die Gewinnung externer Bewerber\*innen setzen wir neben unserer Karrierewebseite vor allem auf digitale Plattformen und soziale Medien, um zielgruppengerechte, maßgeschneiderte und proaktive Rekrutierungsstrategien zu verfolgen. Durch vielfältige Hochschulaktivitäten sowohl im Inland als auch im Ausland, sei es vor Ort oder online, schaffen wir Gelegenheiten, um mit potenziellen Mitarbeiter\*innen in Kontakt zu treten und passende Kandidat\*innen zu finden. Unsere umfangreichen Netzwerke und Bewerberpools ermöglichen es uns, offene Stellen zügig zu besetzen. In einem konkurrenzbetonten Arbeitsmarkt ist es für uns essenziell, nicht nur ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, sondern auch von aktuellen und potenziellen Mitarbeiter\*innen als solcher wahrgenommen zu werden. Vielfältige gute Platzierungen in Arbeitgeber-rankings sowie zahlreiche Auszeichnungen belegen die Attraktivität von PUMA als Arbeitgeber. Wir sind sehr stolz darauf, dass im Berichtsjahr 24 PUMA-Tochtergesellschaften und damit die Regionen (Europa, Asien/Pazifik, Latein- und Nordamerika) die begehrte Top Employer Auszeichnung bekommen haben, die unsere herausragende Unternehmenskultur und Arbeitsumgebung würdigt. Damit dürfen wir uns erneut als „Global Top Employer“ bezeichnen. Zusätzlich wurden wir als einer von „World’s Best Employers“, von Forbes, als einer der „Leader in Diversity“ von Financial Times, sowie in zahlreichen Ländern mit dem „Great Place to Work“ Siegel ausgezeichnet.

┌  
Im Jahr 2023 haben wir weiterhin an der weltweiten Vereinfachung, Beschleunigung und Vereinheitlichung unserer Geschäftsabläufe gearbeitet und die Digitalisierung unserer Prozesse intensiviert. Seit 2017 nutzen wir die Softwarelösung „Workday“ für eine breite Palette von Personalprozessen. Diese bietet unseren Mitarbeiter\*innen und Führungskräften die notwendigen Prozesse und Tools, um das tägliche Personalmanagement effizient zu gestalten. Zusätzlich erhalten Führungskräfte über benutzerfreundliche Dashboards wichtige Informationen und datenbasierte Einsichten, die für ihre Planungs- und Steuerungsaufgaben essenziell sind. Die Analyse unserer zentralisierten, global verfügbaren Daten bildet eine solide Basis für strategische Entscheidungen und liefert messbare Ergebnisse. Unser Ziel ist es, mit dieser digitalisierten Infrastruktur die betriebliche Effizienz zu steigern und unsere HR-Praktiken im Mitarbeiterlebenszyklus bei

PUMA kontinuierlich zu verbessern. Dies unterstützt das übergeordnete Ziel von PUMA, sowohl die Arbeitsabläufe als auch das Erlebnis der Mitarbeiter\*innen zu optimieren. Zudem bereitet es uns darauf vor, effektiver mit der Dynamik der anspruchsvollen Arbeitsmärkte umzugehen.

Wir ermöglichen unseren Mitarbeiter\*innen, ihre berufliche Entwicklung eigenständig und proaktiv zu gestalten und fördern deren Weiterentwicklung auch im internationalen Kontext. Dadurch binden wir sie erfolgreich und nachhaltig an unser Unternehmen. Im Rahmen unseres Talentmanagements führen wir mit Workday nicht nur Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen durch, sondern auch eine systematische und vorausschauende Planung für die Nachfolge in Schlüsselpositionen. Talente im Unternehmen identifizieren wir in den jährlichen Mitarbeiter\*innen-Gesprächen und globalen Talentkonferenzen und unterstützen sie anhand individueller Entwicklungspläne. Dieser Ansatz im Talentmanagement eröffnet unseren Mitarbeiter\*innen attraktive Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten. Auch in diesem Geschäftsjahr konnten wir die Mehrheit unserer Schlüsselpositionen durch interne Beförderungen oder horizontale Wechsel weltweit besetzen, was unsere Strategie in Talentmanagement und Mitarbeiterentwicklung bestätigt.

Die kontinuierliche fachliche und individuelle Entwicklung unserer Mitarbeiter\*innen ist entscheidend, um sicherzustellen, dass unser Team die notwendigen Fähigkeiten besitzt, die für stetiges Wachstum und Marktcompetenz erforderlich sind – besonders in Zeiten großer Unsicherheit und Veränderungen. Workday hilft uns dabei, Qualifikationsdefizite zu vermeiden und einen klaren Überblick über die vorhandenen Kompetenzen in unserem Team zu behalten. Im Jahr 2023 haben wir dieses Thema noch weiter untersucht und besonders im Hinblick auf zukünftig benötigte Kompetenzen vertieft. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind für uns im Rahmen der strategischen Personalplanung wesentlich. Sie bilden die Basis für unsere Rekrutierungsmaßnahmen sowie für die Entwicklung neuer Trainingsprogramme.

Unser Trainingsangebot umfasst eine Vielzahl von Schulungen und Workshops, sowohl online als auch offline, standardisiert oder speziell auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten. Mit „LinkedIn Learning“ und „Good Habitz“ haben unsere Mitarbeiter\*innen mittlerweile mehr als 23.000 verschiedene Online-Trainings zur Verfügung. Zur selbstgesteuerten persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung stehen ihnen dabei unterschiedlichste Lernkategorien zur Auswahl. Einen besonderen Schwerpunkt legten wir auch in diesem Jahr auf die Themen mentales Wohlbefinden, Resilienz und Achtsamkeit, um unsere Mitarbeiter\*innen in diesem politisch und ökonomisch schwierigen Umfeld und der daraus häufig resultierenden erhöhten mentalen Belastung bestmöglich mit vielfältigen Angeboten zu unterstützen.

Wir verfolgen eine proaktive Strategie zur Einbindung der Lernenden. Diese umfasst die Durchführung von unterhaltsamen Aktivitäten zu verschiedenen Lernthemen, den spielerischen Ansatz und interne Lernwettbewerbe sowie die vierteljährliche Auszeichnung der aktivsten Lernenden weltweit – „Top Learner Award“. Aufgrund dieses Ansatzes wurde PUMA für den „eLearning Journal“ Award 2024 in der Kategorie „Learner Engagement“ nominiert. Unsere Digitale Agile Coach Programme, die wir für verschiedene Zielgruppen anbieten, haben wir noch weiter ausgebaut.

Wir besitzen eine globale Busuu-Lizenz, die Zugang zu dreizehn Sprachen bietet. Dies ermöglicht es allen unseren Mitarbeiter\*innen, darunter auch Einzelhandelsangestellte, flexibel und bedarfsorientiert neue Sprachen online zu erlernen. Unterstützt werden sie dabei durch Live Unterricht mit ausgebildeten Trainern. Das Lernen erfolgt sowohl über eine App als auch im direkten Kontakt mit Anderen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf Englisch, aber auch das Erlernen anderer Sprachen für berufliche oder private Zwecke wird unterstützt.

Mit diversen dualen Studiengängen und Ausbildungen 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 ILP<sup>2</sup> besteht, wird weltweit von sämtlichen Führungskräften absolviert. Das Programm gewährleistet ein einheitliches PUMA-Führungsverständnis und entwickelt die

Teilnehmer\*innen über einen längeren Zeitraum hinweg. Es beinhaltet intensive Schulungs- und Coaching-Einheiten – darunter interaktives Lernen, Rollensimulationen und Best-Practice-Lernen - sowie gemeinsame Projekte. Themenschwerpunkte sind unter anderem Coaching, achtsame Mitarbeiter\*innenführung („Mindful Leadership“) und agile Arbeitsmethoden. Das PUMA Leadership Expedition Trainings Programm hat zum 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. Für dieses innovative Training wurden wir mit dem eLearning AWARD 2023 in der Kategorie „Agiles Lernen“ ausgezeichnet.

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

Unsere Entwicklungsprogramme "Speed Up" und "Speed Up™" richten sich an Mitarbeiter\*innen, verschiedener Hierarchieebenen. Diese Programme bieten eine umfassende Vorbereitung auf die nächste Karriere-stufe, indem sie fachübergreifende Projekte und Aufgabenstellungen, gezielte Trainings, Mentoring, Coaching sowie Jobrotationen umfassen. Sie sind darauf ausgerichtet, ausgewählte Top-Talente intensiv zu fördern. Ein wesentlicher Aspekt dieser Programme ist auch die Steigerung der Sichtbarkeit der Teilnehmer\*innen bis hin zur obersten Führungsebene, die Förderung von funktionsübergreifenden Kooperationen sowie der Aufbau eines starken beruflichen Netzwerks.

Das Feedback unserer Mitarbeiter\*innen ist für uns von großer Bedeutung. Unsere „Listening-Strategie“ umfasst verschiedene Methoden, um Feedback zu erhalten, und zielt darauf ab, die Meinungen und Bedürfnisse unserer Belegschaft zu erfassen und zu verstehen. Um ihre Ansichten und Vorschläge zu sammeln, setzen wir auf Umfragen, regelmäßige Kurzbefragungen, Fokusgruppen, Interviews und Stimmungsanalysen, wobei wir unter anderem auf Systeme wie Amber und Workday zurückgreifen. Die daraus resultierenden Rückmeldungen bestätigen uns darin, die eingeleiteten Initiativen fortzuführen und weiterzuentwickeln.

Seit 2009 führen wir regelmäßig globale Mitarbeiterbefragungen durch, um von unseren Mitarbeiter\*innen Feedback zu einer Vielzahl von Themen zu erhalten und ihr Engagement zu messen. An unserer im Jahr 2023 durchgeführten globalen Umfrage haben insgesamt 15.339 Mitarbeiter\*innen teilgenommen und die Gelegenheit genutzt, uns mitzuteilen, was sie über ihren Arbeitsplatz und ihren Arbeitsalltag denken. Dies entspricht einer Teilnahmequote von 85 % (2021: 86 %). Wir konnten in zwei Kategorien einen Anstieg der positiven Bewertungen verzeichnen. Vier Kategorien blieben auf ihrem bereits hohem Niveau und in 7 Kategorien sahen wir einen minimalen Rückgang von 1% im Vergleich zur letzten Umfrage. Wir vergleichen unsere Umfrageergebnisse mit verschiedenen Marktdaten, einschließlich der High-Performance-Daten, die wir bis auf 4 Kategorien übertreffen oder bei denen wir gleichauf sind. Als leistungsstarke Unternehmen gelten solche, die den Markt in finanzieller Hinsicht übertreffen und regelmäßig hervorragende Umfrageergebnisse bei den Mitarbeiter\*innen erzielen. Dieses positive Feedback ermutigt uns, die von uns eingeführten Maßnahmen fortzusetzen und weiter zu verstärken. Die Umfrageergebnisse wurden auf globaler, lokaler und Abteilungsebene kommuniziert, und es wurden Folgemaßnahmen festgelegt.

## **BETRIEBSRAT**

Die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Im Jahr 2023 vertrat der PUMA SE Betriebsrat (das Europäische Betriebsratsgremium der PUMA SE) Arbeitnehmer\*innen aus 14 europäischen Ländern und hatte 18 Mitglieder. Der deutsche Betriebsrat der PUMA SE hatte 17 Mitglieder und vertritt die Arbeitnehmer\*innen des PUMA-Konzerns in Deutschland. Ein gewähltes Mitglied des Betriebsrats in Deutschland vertritt die Interessen von Mitarbeiter\*innen mit Behinderung.

## 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-Bonus-system, 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 einheitlich. Incentives sind ausschließlich an Unternehmensziele gekoppelt. <sup>L</sup>

## 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 bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren 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 Berichtjahres umgerechnet werden. Bei Ländern, die sich in einem Hyperinflationsumfeld befinden, werden die Vorjahresbeträge nicht mit den Stichtagskursen des Vorjahres, sondern mit den Stichtagskursen des aktuellen Berichtsjahres umgerechnet. 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.

Neben den oben dargestellten bedeutsamen Kennzahlen ist **Nachhaltigkeit** und die Schaffung von Mehrwert für unsere Stakeholder ein wichtiger Aspekt von PUMAs gesamter Unternehmensleistung. Verantwortungsvolles Handeln und die kontinuierliche Verbesserung von PUMAs Auswirkungen auf die Umwelt und die Menschen werden nicht nur von unseren Mitarbeitern, Investoren und Kunden erwartet, sondern unterstützen auch unsere finanzielle Entwicklung. Seit vielen Jahren und im Einklang mit unserer aktuellen

10FOR25-Nachhaltigkeitsstrategie verwenden wir verschiedene Nachhaltigkeitsindikatoren, um PUMAs Leistung anhand von ökologischen und sozialen Kriterien zu bewerten. Diese Indikatoren beziehen sich auf Klimaschutz, Menschenrechte (einschließlich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz) sowie Kreislaufwirtschaft und sind Teil des Leistungsbonus unserer Führungsteams weltweit. Da ein großer Teil von PUMAs Auswirkungen auf die Umwelt und die Menschen in unserer Lieferkette entstehen, beziehen wir auch lieferkettenspezifische Nachhaltigkeitsindikatoren in unsere jährliche Berichterstattung und Leistungsindikatoren ein. Für weitere Details verweisen wir auf den Abschnitt Nachhaltigkeit in diesem Bericht sowie auf unsere Unternehmenswebsite.

Die Berechnung der 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.

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

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, Währungsumrechnungsdifferenzen und die Effekte aus der Nettoposition der monetären Posten im Zusammenhang mit der Hyperinflationbilanzierung. 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 langfristige Vermögenswerte 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 2023 wird gemeinsam mit dem zusammengefassten Lagebericht veröffentlicht und kann an folgender Stelle auf unserer Internetseite abgerufen werden:

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

└ Zudem sind wichtige Nachhaltigkeitsinformationen auf der PUMA Homepage im Bereich Nachhaltigkeit jederzeit abrufbar: <http://about.PUMA.com/de/nachhaltigkeit> 

# WIRTSCHAFTSBERICHT

## WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

### WELTKONJUNKTUR

Gemäß der Winterprognose des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (ifw Kiel) vom 13. Dezember 2023 hielt sich die Weltkonjunktur angesichts des Inflationsschocks und der massiven Straffung der Geldpolitik im Jahr 2023 besser als erwartet, auch wenn die wirtschaftliche Expansion nur moderat war. Die Industrieproduktion und der Welthandel blieben dabei bis zuletzt ohne Schwung. Für das abgelaufene Jahr 2023 erwarten die Expert\*innen des ifw Kiel insgesamt einen Anstieg des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 3,1%. Sowohl in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch in den Schwellenländern waren große Unterschiede in der konjunkturellen Dynamik zu verzeichnen. Mit Blick auf China stellen die Expert\*innen des ifw Kiel fest, dass das Expansionstempo im historischen Vergleich weiter gering ist und China seine Rolle als Motor der weltwirtschaftlichen Expansion zu einem Großteil eingebüßt hat. Zudem hat sich in Argentinien und der Türkei die Inflation beschleunigt und die wirtschaftliche Entwicklung belastet.

### SPORTARTIKELBRANCHE

Die Sportartikelindustrie war im Jahr 2023 mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert, die zu einem schwierigen Marktumfeld beitrugen. Dies war vor allem bedingt durch den starken Anstieg der Inflation, die zu einer entsprechenden negativen Auswirkung auf die Konsumausgaben führte. Darüber hinaus waren Überbestände und verkaufsfördernde Maßnahmen nachteilig für die Branchenentwicklung.

Sportliche Großveranstaltungen im Jahr 2023, wie zum Beispiel die Leichtathletik Weltmeisterschaft in Ungarn und die Fußball Weltmeisterschaft der Frauen in Australien und Neuseeland, wirkten sich positiv für die Sportartikelindustrie aus. Auf Basis unserer Kenntnisse gewann nach der COVID-19-Pandemie zudem 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.

## UMSATZENTWICKLUNG

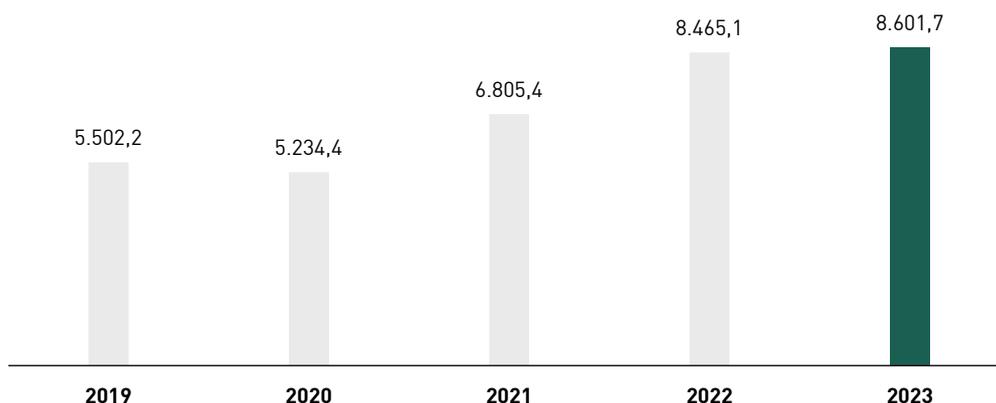
### DARSTELLUNG DER UMSATZENTWICKLUNG 2023 IM VERGLEICH ZUM AUSBLICK

Im zusammengefassten Lagebericht 2022 hatte PUMA für das Geschäftsjahr 2023 einen währungsbereinigten Anstieg der Umsatzerlöse im hohen einstelligen Prozentbereich in Aussicht gestellt. Die Umsatzentwicklung war von der signifikanten Abwertung des argentinischen Peso und den damit verbundenen Umrechnungseffekten zum Stichtagskurs, welche eine außergewöhnliche Auswirkung im 4. Quartal und auf das Gesamtjahr 2023 mit sich gebracht hat, betroffen. Aufgrund des Ausmaßes und des Zeitpunkts dieser Währungseffekte konnten wir die gesamten negativen Auswirkungen am Jahresende nicht vollständig kompensieren. Dennoch lag die Umsatzentwicklung weitgehend im Rahmen des Ausblicks. Die Umsatzentwicklung im Geschäftsjahr 2023 wird im Folgenden detaillierter erläutert.

### UMSATZERLÖSE

Die Umsatzerlöse von PUMA erhöhten sich im Geschäftsjahr 2023 in der Berichtswährung Euro um 1,6% auf € 8.601,7 Mio. (Vorjahr: € 8.465,1 Mio.). Währungsbereinigt stiegen die Umsätze um 6,6%. Damit konnte PUMA im Jahr 2023 zum 75-jährigen Firmenjubiläum, trotz des schwierigen Marktumfeldes, einen Rekordumsatz von € 8,6 Mrd. erzielen.

#### 6.05 UMSATZERLÖSE (in € Mio.)

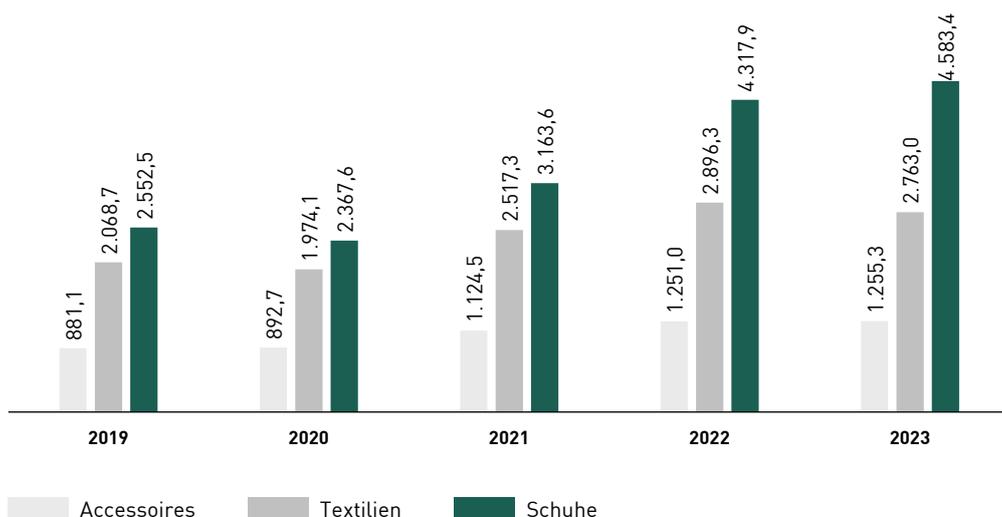


Im Produktbereich **Schuhe** stiegen die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 6,1% auf € 4.583,4 Mio. Währungsbereinigt erhöhte sich der Umsatz um 12,4%. Der Produktbereich Schuhe war weiterhin der Wachstumstreiber und die stärksten Zuwächse wurden in den Kategorien Sportstyle, Teamsport und Basketball erzielt. Der Anteil des Produktbereichs Schuhe an den gesamten Umsatzerlösen erhöhte sich von 51,0% im Vorjahr auf 53,3% im Jahr 2023.

Die Umsätze im Produktbereich **Textilien** sanken in der Berichtswährung Euro um 4,6% auf € 2.763,0 Mio. Währungsbereinigt verringerten sich die Umsätze nur leicht um 0,3%. Höheren Umsätzen in den Kategorien Teamsport und Running & Training standen niedrigere Umsätze in den Kategorien Sportstyle und Motorsport gegenüber. Bezogen auf den Konzernumsatz verringerte sich der Anteil des Produktbereichs Textilien auf 32,1% (Vorjahr: 34,2%).

Der Produktbereich **Accessoires** verzeichnete in der Berichtswährung Euro einen Umsatzanstieg von 0,3% auf € 1.255,3 Mio. Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 3,1%. Das Wachstum in der Kategorie Teamsport wurde teilweise durch leicht niedrigere Umsätze mit Cobra Golfschlägern ausgeglichen. Der Anteil des Produktbereichs Accessoires am Konzernumsatz sank von 14,8% im Vorjahr auf 14,6% im Jahr 2023.

**G.06 UMSATZ NACH PRODUKTBEREICHEN** (in € Mio.)

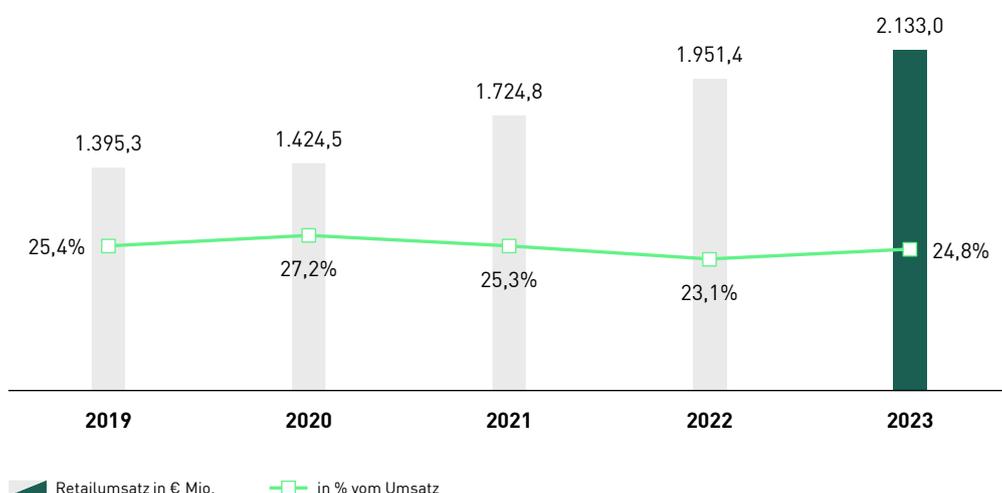


**EINZELHANDELSAKTIVITÄTEN**

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 2023 währungsbereinigt um 17,5% auf € 2.133,0 Mio. Dies entspricht einem Anteil von 24,8% am Gesamtumsatz gegenüber einem Anteil von 23,1% im Vorjahr. Die Umsätze in den eigenen Full-Price-Stores und Factory-Outlets von PUMA stiegen im Jahr 2023 währungsbereinigt um 18,8%. Im E-Commerce-Geschäft legten die Umsätze im Jahr 2023 währungsbereinigt um 15,0% zu. Das weiterhin starke Umsatzwachstum in unserem DTC-Geschäft war auf die anhaltende Markenbegehrlichkeit, die Eröffnung eigener Einzelhandelsgeschäfte und deren Produktivitätssteigerung zurückzuführen.

**G.07 RETAILUMSÄTZE**



## LIZENZGESCHÄFT

PUMA vergibt für verschiedene Produktbereiche, zum Beispiel für Uhren, Brillen, Sicherheitsschuhe, Arbeitsbekleidung (Workwear) und Gaming-Zubehör, 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. Die Lizenz- und Provisionserträge von PUMA erhöhten sich im Geschäftsjahr 2023 um 14,0% auf € 38,5 Mio. (Vorjahr: € 33,8 Mio.). Hauptgrund für den Anstieg war die Vergabe neuer Lizenzen im Bereich Golf und Accessoires.

## REGIONALE ENTWICKLUNG

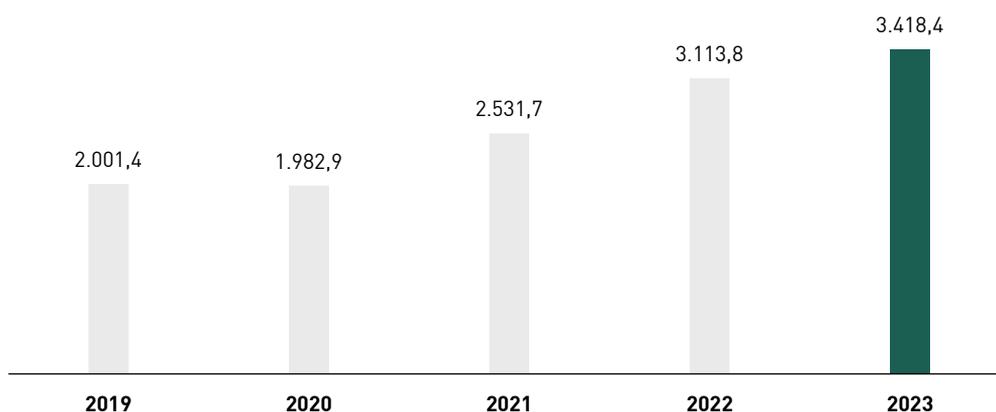
Bei der folgenden Erläuterung der regionalen Umsatzverteilung sind die Umsätze der jeweiligen Region der Kund\*innen zugeordnet („Kundenstandort“). Die Unterteilung erfolgt dabei nach drei geographischen Regionen (EMEA, Amerika und Asien/Pazifik).

Die Umsatzerlöse von PUMA erhöhten sich im Geschäftsjahr 2023 in der Berichtswährung Euro um 1,6%. Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzanstieg von 6,6% gegenüber dem Vorjahr. Das währungsbereinigte Wachstum resultierte insbesondere aus einer guten Umsatzentwicklung in den Regionen EMEA und Asien/Pazifik, die jeweils zweistellige Wachstumsraten erzielten. Demgegenüber verzeichnete die Region Amerika einen leichten Umsatzrückgang.

In der Region **EMEA** stiegen die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 9,8% auf € 3.418,4 Mio. Währungsbereinigt entspricht dies einem Umsatzanstieg von 13,4%. Die meisten Länder der Region, mit Ausnahme von Großbritannien und Schweden, trugen mit einem Umsatzwachstum zu dieser Entwicklung bei. Besonders starke Zuwächse kamen aus den Ländern Deutschland, Spanien, Italien und der Türkei. Bezogen auf den Konzernumsatz stieg der Anteil der Region EMEA von 36,8% im Vorjahr auf 39,7% im Jahr 2023.

Mit Blick auf die Produktbereiche verzeichneten die Umsätze mit Schuhen einen währungsbereinigten Anstieg von 21,7%. Die Umsätze mit Textilien erhöhten sich währungsbereinigt um 8,2%. Bei den Accessoires stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 2,5%.

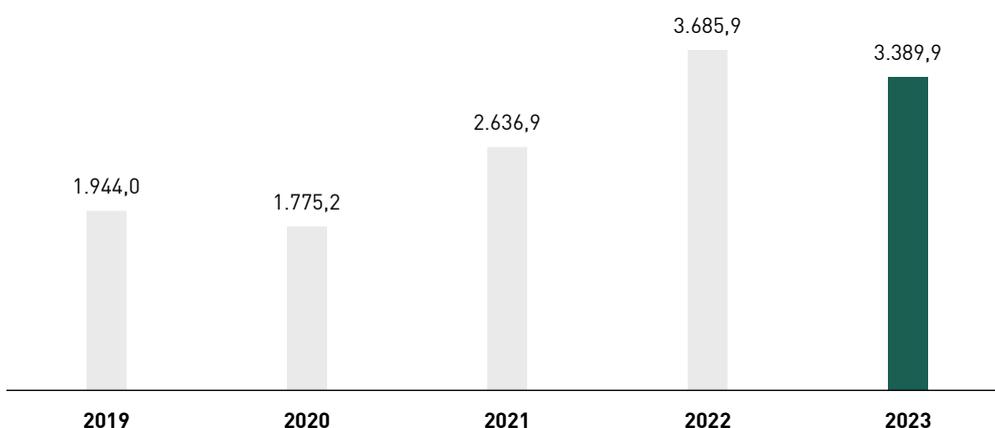
### G.08 UMSÄTZE EMEA (in € Mio.)



In der Region **Amerika** reduzierten sich die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 8,0% auf € 3.389,9 Mio. Der Umsatzrückgang in der Berichtswährung Euro war aufgrund der starken Abwertung des argentinischen Pesos gegenüber dem Euro durch negative Währungskurseffekte belastet. Währungsbereinigt sanken die Umsätze um 2,4%. Der währungsbereinigte Umsatzrückgang war insbesondere auf ein schwieriges makroökonomisches Umfeld, hohe Vorratsbestände im Handel und PUMAs relative Abhängigkeit vom Großhandelsgeschäft im Off-Price-Segment in den USA zurückzuführen. Der Anteil der Region Amerika am Konzernumsatz sank von 43,5% im Vorjahr auf 39,4% im Jahr 2023.

In Bezug auf die Produktbereiche verzeichneten sowohl Schuhe (währungsbereinigt +1,5%) als auch Accessoires (währungsbereinigt +4,8%) ein Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr. Demgegenüber sanken die Umsätze im Produktbereich Textilien währungsbereinigt um 13,3%.

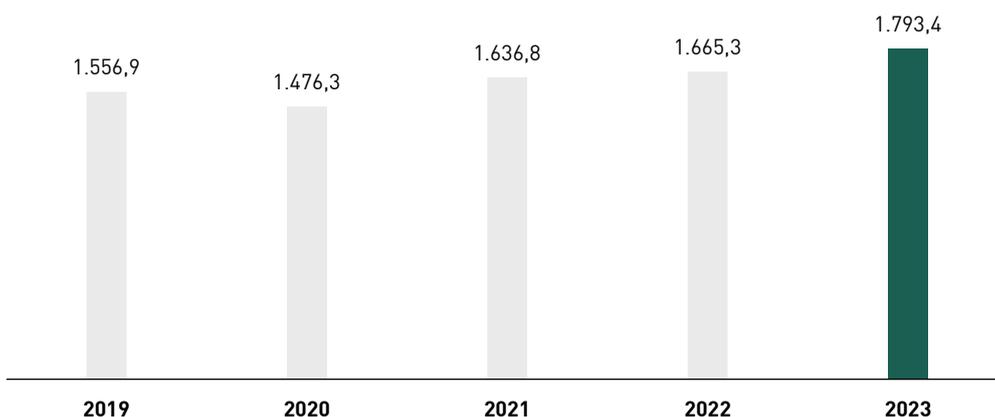
**G.09 UMSÄTZE AMERIKA** (in € Mio.)



In der Region **Asien/Pazifik** stiegen die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 7,7% auf € 1.793,4 Mio. Währungsbereinigt entspricht dies einem Umsatzanstieg von 13,6%. Während unter anderem China, Indien, und Singapur zweistellige Umsatzzuwächse verzeichneten, ergaben sich in Korea und Australien rückläufige Umsätze. Der Anteil der Region Asien/Pazifik am Konzernumsatz erhöhte sich von 19,7% im Vorjahr auf 20,8% im Jahr 2023.

In Bezug auf die Produktbereiche verzeichneten sowohl Schuhe (währungsbereinigt +22,6%) als auch Textilien (währungsbereinigt +5,9%) ein Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr. Demgegenüber sanken die Umsätze im Produktbereich Accessoires währungsbereinigt um 1,4%.

**G.10 UMSÄTZE ASIEN/PAZIFIK** (in € Mio.)



## ERTRAGSLAGE

## T.01 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

	2023		2022		+/-%
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>8.601,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>8.465,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,6%</b>
Umsatzkosten	-4.615,1	-53,7%	-4.562,3	-53,9%	1,2%
<b>Rohertrag</b>	<b>3.986,6</b>	<b>46,3%</b>	<b>3.902,7</b>	<b>46,1%</b>	<b>2,1%</b>
Lizenz- und Provisionserträge	38,5	0,4%	33,8	0,4%	14,0%
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-3.403,5	-39,6%	-3.295,9	-38,9%	3,3%
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>621,6</b>	<b>7,2%</b>	<b>640,6</b>	<b>7,6%</b>	<b>-3,0%</b>
Finanzergebnis	-143,3	-1,7%	-88,9	-1,1%	61,2%
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>	<b>478,3</b>	<b>5,6%</b>	<b>551,7</b>	<b>6,5%</b>	<b>-13,3%</b>
Ertragsteuern	-117,8	-1,4%	-127,4	-1,5%	-7,5%
- Steuerquote	24,6%		23,1%		
Nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnende Ergebnisse	-55,7	-0,6%	-70,9	-0,8%	-21,4%
<b>Konzernergebnis</b>	<b>304,9</b>	<b>3,5%</b>	<b>353,5</b>	<b>4,2%</b>	<b>-13,7%</b>
Gewichtete durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien (in Mio. Stück)	149,85		149,65		0,1%
Gewichtete durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien, verwässert (in Mio. Stück)	149,87		149,66		0,1%
Ergebnis je Aktie (€)	2,03		2,36		-14,0%
Ergebnis je Aktie (€) - verwässert	2,03		2,36		-14,0%

## DARSTELLUNG DER ERTRAGSENTWICKLUNG 2023 IM VERGLEICH ZUM AUSBLICK

Im Ausblick des zusammengefassten Lageberichts 2022 prognostizierte PUMA für das Geschäftsjahr 2023 ein operatives Ergebnis (EBIT) in einem Bereich zwischen € 590 Mio. und € 670 Mio. (2022: € 641 Mio.). Dank einer anhaltend starken Markenbegehrlichkeit, spannenden Produkteinführungen, starken Partnerschaften entlang der Wertschöpfungskette und unterstützt durch unsere operative Flexibilität konnte PUMA, trotz der deutlichen Abwertung des argentinischen Peso, die Prognose für das operative Ergebnis im Gesamtjahr 2023 voll und ganz erreichen.

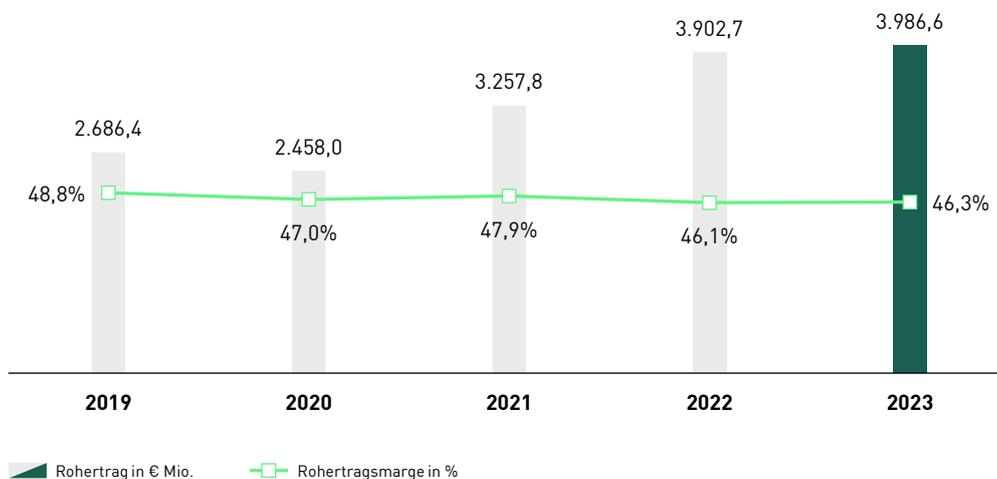
Die Ertragsentwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr wird im Folgenden detaillierter erläutert.

### ROHERTRAGSMARGE

Der Rohertrag von PUMA erhöhte sich im Geschäftsjahr 2023 um 2,1% von € 3.902,7 Mio. auf € 3.986,6 Mio. und die Rohertragsmarge verbesserte sich um 20 Basispunkte von 46,1% auf 46,3%. Der Anstieg war auf Preisanpassungen, einen vorteilhafteren Regional- und Vertriebskanal-Mix und positive Währungseffekte zurückzuführen. Demgegenüber hatten ein rabattintensives Marktumfeld mit höheren verkaufsfördernden Maßnahmen, schwankende Beschaffungspreise aufgrund von Rohstoffen und schwankende Frachtkosten einen negativen Effekt.

Die Rohertragsmarge im Produktbereich Schuhe verbesserte sich von 44,9% im Vorjahr auf 45,4% im Jahr 2023. Bei den Textilien stieg die Rohertragsmarge von 47,3% auf 47,8%. Demgegenüber reduzierte sich die Rohertragsmarge für Accessoires von 47,4% auf 46,6%.

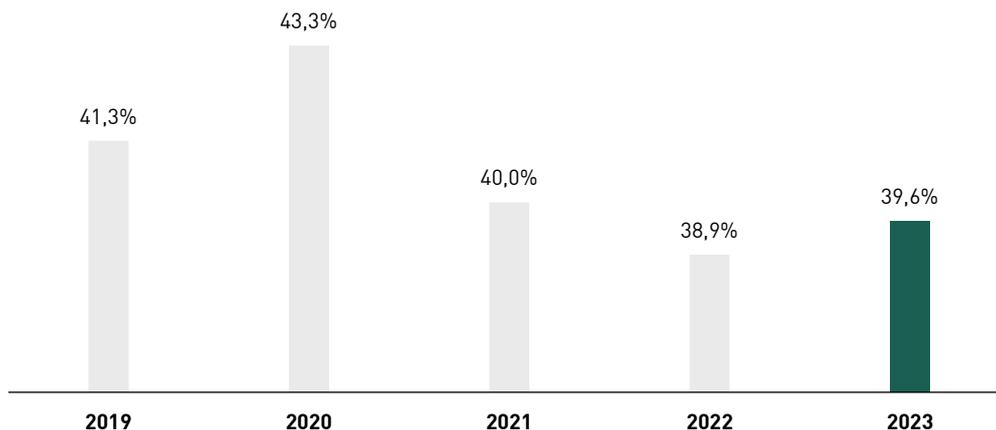
## ➤ 6.11 ROHERTRAG/ROHERTRAGSMARGE



## SONSTIGE OPERATIVE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Der Aufwandssaldo der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen (OPEX) erhöhte sich im Geschäftsjahr 2023 um 3,3% von insgesamt € 3.295,9 Mio. im Vorjahr auf € 3.403,5 Mio. Der Anstieg ist auf umsatzabhängige Vertriebs- und sonstige variable Kosten, das starke Wachstum in unserem DTC-Vertriebskanal und höhere Marketinginvestitionen zurückzuführen. Diese Entwicklung wurde teilweise durch einen operativen Leverage in anderen Kostenbereichen und vorteilhafte Währungseffekte ausgeglichen. Die Kostenquote erhöhte sich von 38,9% im Vorjahr auf nunmehr 39,6% im Jahr 2023.

### ➤ G.12 OPERATIVE AUFWENDUNGEN (in % vom Umsatz)



Innerhalb der Vertriebsaufwendungen kam es bei den Aufwendungen für Marketing/ Retail zu einem Anstieg um 4,1% auf € 1.643,2 Mio. Die Kostenquote lag im Jahr 2023 bei 19,1% vom Umsatz gegenüber einer Kostenquote von 18,6% im Vorjahr. Die übrigen Vertriebsaufwendungen, welche vor allem umsatzabhängige Kosten und Kosten für Lager und Logistik beinhalten, erhöhten sich um 5,2% auf € 1.155,8 Mio. Die Kostenquote der übrigen Vertriebsaufwendungen stieg im Jahr 2023 auf 13,4% vom Umsatz gegenüber einer Kostenquote von 13,0% im Vorjahr.

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung/Produktmanagement stiegen gegenüber dem Vorjahr um 12,0% auf € 171,5 Mio. und die Kostenquote erhöhte sich leicht auf 2,0%. Die sonstigen operativen Erträge beliefen sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf € 17,8 Mio. und beinhalten im Wesentlichen Erträge aus dem Verkauf von Anlagevermögen und Erträge aus der Veräußerung von Finanzierungsleasingverhältnissen. Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen reduzierten sich im Jahr 2023 um 3,2% auf € 450,9 Mio. Die Kostenquote der Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen verbesserte sich im Jahr 2023 auf 5,2% vom Umsatz. Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 351,7 Mio. (Vorjahr: € 332,8 Mio.) enthalten. Darüber hinaus beinhalten die jeweiligen Kosten Wertminderungsaufwendungen in Höhe von insgesamt € 5,7 Mio. und Wertaufholungen in Höhe von insgesamt € 11,9 Mio.

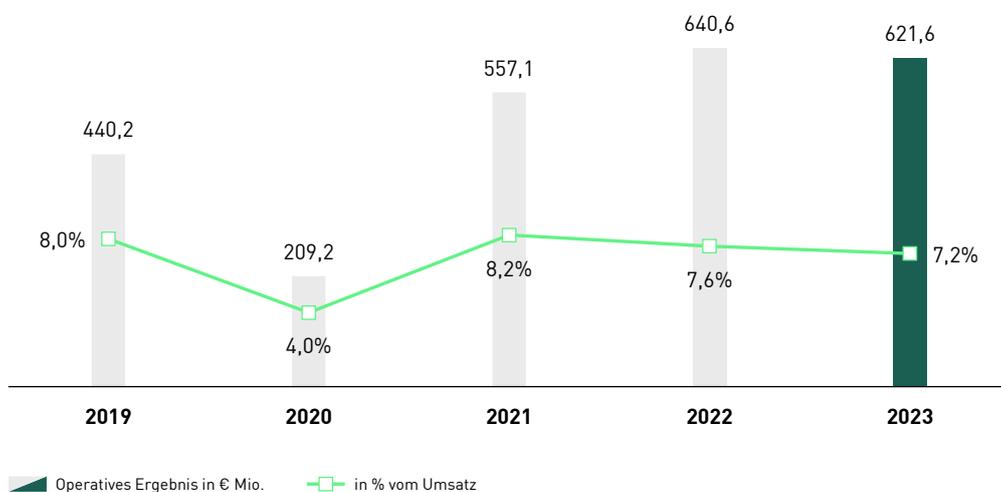
## ERGEBNIS VOR ZINSEN, STEUERN UND ABSCHREIBUNGEN (EBITDA)

Das Ergebnis vor Zinsen (= Finanzergebnis), Steuern und Abschreibungen (inkl. Wertminderungen und Wertaufholungen) (EBITDA) verringerte sich im Geschäftsjahr 2023 um 3,2 % von € 999,3 Mio. auf € 967,1 Mio. Die EBITDA-Marge ging von 11,8 % im Vorjahr auf 11,2 % im Jahr 2023 zurück.

## OPERATIVES ERGEBNIS (EBIT)

Im Geschäftsjahr 2023 sank das operative Ergebnis um 3,0 % von € 640,6 Mio. im Vorjahr auf € 621,6 Mio. Trotz steigender Umsätze und einer Verbesserung der Rohertragsmarge führte der leicht stärkere Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen im Vergleich zum Umsatz zu diesem Rückgang. Die EBIT-Marge reduzierte sich von 7,6 % im Vorjahr auf 7,2 % im Jahr 2023.

### G.13 OPERATIVES ERGEBNIS



## FINANZERGEBNIS

Das Finanzergebnis reduzierte sich im Jahr 2023 von per Saldo € -88,9 Mio. im Vorjahr auf € -143,3 Mio. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen bedingt durch den starken Anstieg der Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen auf insgesamt € -69,4 Mio. im Jahr 2023 gegenüber nur € -2,2 Mio. im Vorjahr und beinhaltet auch Bewertungsverluste im Zusammenhang mit der Abwertung des argentinischen Peso. Ebenso trug der Anstieg der Zinsaufwendungen im Jahr 2023 auf insgesamt € -100,8 Mio. (Vorjahr: € -54,4 Mio.) maßgeblich zu dieser Entwicklung bei. Demgegenüber erhöhten sich die Zinserträge im Jahr 2023 auf insgesamt € 37,8 Mio. (Vorjahr: € 32,3 Mio.) und die Aufwendungen aus Hyperinflationseffekten gingen auf € -23,7 Mio. (Vorjahr: € -27,8 Mio.) zurück. Die restlichen Sonstigen Finanzerträge und -aufwendungen, welche insbesondere Zinskomponenten im Zusammenhang mit Devisentermingeschäften („Swap points“) beinhalten, verbesserte sich auf € 12,8 Mio. gegenüber € -36,8 Mio. im Vorjahr.

## GEWINN VOR STEUERN (EBT)

Im Geschäftsjahr 2023 erwirtschaftete PUMA einen Gewinn vor Steuern von € 478,3 Mio. Dies entspricht einem Rückgang von 13,3 % gegenüber dem Vorjahr (€ 551,7 Mio.). Der Steueraufwand verringerte sich auf € 117,8 Mio. gegenüber € 127,4 Mio. im Vorjahr. Die Steuerquote erhöhte sich von 23,1 % auf 24,6 % im Jahr 2023.

## 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 Ergebnisse dieses Gesellschafters reduzierten sich im Geschäftsjahr 2023 um 21,4 % auf € 55,7 Mio. (Vorjahr: € 70,9 Mio.). Die betroffenen Gesellschaften sind die PUMA United North America LLC, die PUMA United Aviation North America LLC, die PUMA United Canada ULC und die Janed Canada LLC. Der Geschäftszweck dieser Gesellschaften ist im Wesentlichen der Vertrieb von Socken, Bodywear, Accessoires und Kinderbekleidung auf dem nordamerikanischen Markt.

## KONZERNERGEBNIS

Das Konzernergebnis verringerte sich im Geschäftsjahr 2023 um 13,7 % von € 353,5 Mio. auf € 304,9 Mio. Trotz steigender Umsätze und einer Verbesserung der Rohertragsmarge führte der leicht stärkere Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen im Vergleich zum Umsatz und das rückläufige Finanzergebnis zu dieser Entwicklung.

Das Ergebnis je Aktie und das verwässerte Ergebnis je Aktie sanken, entsprechend der Entwicklung des Konzernergebnisses, von € 2,36 im Vorjahr auf € 2,03 im Geschäftsjahr 2023.

## ENTWICKLUNG DER SEGMENTE

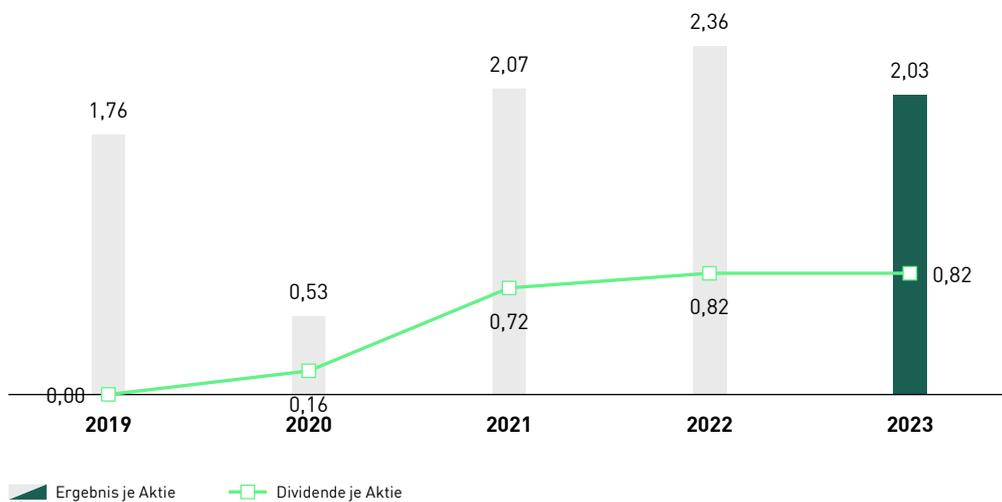
Die interne Steuerung des PUMA-Konzerns erfolgt nach Sitz der jeweiligen Tochtergesellschaften über sieben Segmente (Europa, EEMEA, Nordamerika, Lateinamerika, Großchina, Asien/Pazifik (ohne Großchina) und stichd). Die Unterschiede zu der dargestellten regionalen Entwicklung der Umsätze sind im Wesentlichen das herausgelöste Segment stichd sowie Indien und Südostasien, die dem Segment EEMEA zugeordnet sind.

Die operativen Segmente haben sich entsprechend den bereits erläuterten Trends entwickelt. Ausnahmen waren das Segment EEMEA, wo aufgrund des vergleichsweise starken Wachstums von Umsatz und operativem Ergebnis in mehreren Ländern, insbesondere in der Türkei, zweistellige Wachstumsraten verzeichnet werden konnten. Im Segment Nordamerika führten das schwierige makroökonomische Umfeld, hohe Vorratsbestände im Handel und die relative Abhängigkeit vom Großhandelsgeschäft im Off-Price-Segment zu einem rückläufigen Umsatz und operativen Ergebnis. Im Segment Lateinamerika lag das operative Ergebnis, trotz des zweistelligen Umsatzwachstums in Mexiko, Chile und Brasilien, nur auf Vorjahresniveau. Dies war vor allem bedingt durch die negativen Währungskurseffekte in Folge der starken Abwertung des argentinischen Pesos, welche die Profitabilität des Segments Lateinamerika stark belastete. In dem Segment Großchina wurde aufgrund der anhaltenden Erholung und Wiedereröffnung des Marktes ein zweistelliges Umsatzwachstum und eine deutliche Verbesserung des operativen Ergebnisses erzielt. Das Segment stichd verzeichnete aufgrund von Anlaufkosten im Bereich Formel 1 und aufgrund von Aufwendungen im Zusammenhang mit der SAP-Einführung im Jahr 2023 ein rückläufiges operatives Ergebnis.

## DIVIDENDE

Das positive Konzernergebnis ermöglicht es dem Vorstand und dem Aufsichtsrat der PUMA SE, der Hauptversammlung am 22. Mai 2024 eine Dividende in Höhe von € 0,82 je Aktie für das Geschäftsjahr 2023 vorzuschlagen. Die Ausschüttungsquote für das Geschäftsjahr 2023 beträgt 40,3% des Konzernergebnisses. Die höhere Ausschüttungsquote resultiert aus der starken Verbesserung des Freien Cashflows und reflektiert die zugrundeliegende positive operative Geschäftsentwicklung. Grundsätzlich sieht die Dividendenpolitik von PUMA weiterhin eine Ausschüttung in Höhe von 25% bis 35% des Konzernergebnisses vor. 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 € 0,82 je Aktie ausgeschüttet und die Ausschüttungsquote betrug 34,7% des Konzernergebnisses.

### ➤ G.14 ERGEBNIS/DIVIDENDE JE AKTIE (in €)



## VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

## T.02 BILANZ

	31.12.2023		31.12.2022		+/-%
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Flüssige Mittel	552,9	8,3%	463,1	6,8%	19,4%
Vorräte *	1.804,4	27,2%	2.245,1	33,1%	-19,6%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen *	1.118,4	16,8%	1.064,9	15,7%	5,0%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte *	385,6	5,8%	304,1	4,5%	26,8%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	69,8	1,1%	123,2	1,8%	-43,4%
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>3.931,1</b>	<b>59,2%</b>	<b>4.200,4</b>	<b>62,0%</b>	<b>-6,4%</b>
Latente Steueransprüche	296,1	4,5%	295,0	4,4%	0,3%
Nutzungsrechte	1.087,7	16,4%	1.111,3	16,4%	-2,1%
Sonstige langfristige Vermögenswerte	1.325,6	20,0%	1.166,0	17,2%	13,7%
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>2.709,3</b>	<b>40,8%</b>	<b>2.572,3</b>	<b>38,0%</b>	<b>5,3%</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>6.640,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.772,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>-2,0%</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	145,9	2,2%	75,9	1,1%	92,3%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen *	1.499,8	22,6%	1.734,9	25,6%	-13,6%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten *	631,3	9,5%	792,3	11,7%	-20,3%
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	212,4	3,2%	200,2	3,0%	6,1%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	47,7	0,7%	39,7	0,6%	20,1%
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>2.537,2</b>	<b>38,2%</b>	<b>2.843,0</b>	<b>42,0%</b>	<b>-10,8%</b>
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	426,1	6,4%	251,5	3,7%	69,4%
Latente Steuerschulden	12,4	0,2%	42,0	0,6%	-70,5%
Pensionsrückstellungen	22,5	0,3%	22,4	0,3%	0,7%
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	1.020,0	15,4%	1.030,3	15,2%	-1,0%
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	40,0	0,6%	44,7	0,7%	-10,5%
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>1.520,9</b>	<b>22,9%</b>	<b>1.390,9</b>	<b>20,5%</b>	<b>9,4%</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>2.582,3</b>	<b>38,9%</b>	<b>2.538,8</b>	<b>37,5%</b>	<b>1,7%</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>6.640,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.772,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>-2,0%</b>
<b>Working Capital</b>	<b>1.177,3</b>		<b>1.086,8</b>		<b>8,3%</b>
- in % vom Umsatz	13,7%		12,8%		

\* im Working Capital beinhaltet

## EIGENKAPITALQUOTE

PUMA verfügt über eine sehr solide Kapitalausstattung. Zum Bilanzstichtag stieg das Eigenkapital des PUMA-Konzerns um 1,7% von € 2.538,8 Mio. im Vorjahr auf € 2.582,3 Mio. zum 31. Dezember 2023. Obwohl das positive Konzernergebnis zum Anstieg des Konzern-Eigenkapitals beitrug ergab sich, im Wesentlichen aufgrund negativer Währungsumrechnungsdifferenzen, aus dem Sonstigen Ergebnis der direkt im Eigenkapital erfassten Bestandteile eine negative Auswirkung in Höhe von € -85,9 Mio. Die Bilanzsumme verringerte sich zum Bilanzstichtag leicht um 2,0% von € 6.772,7 Mio. im Vorjahr auf € 6.640,4 Mio. Insgesamt ergab sich daraus ein Anstieg der Eigenkapitalquote um 1,4 Prozentpunkte von 37,5% im Vorjahr auf 38,9% zum 31. Dezember 2023.

### ➤ G.15 BILANZSUMME/EIGENKAPITALQUOTE



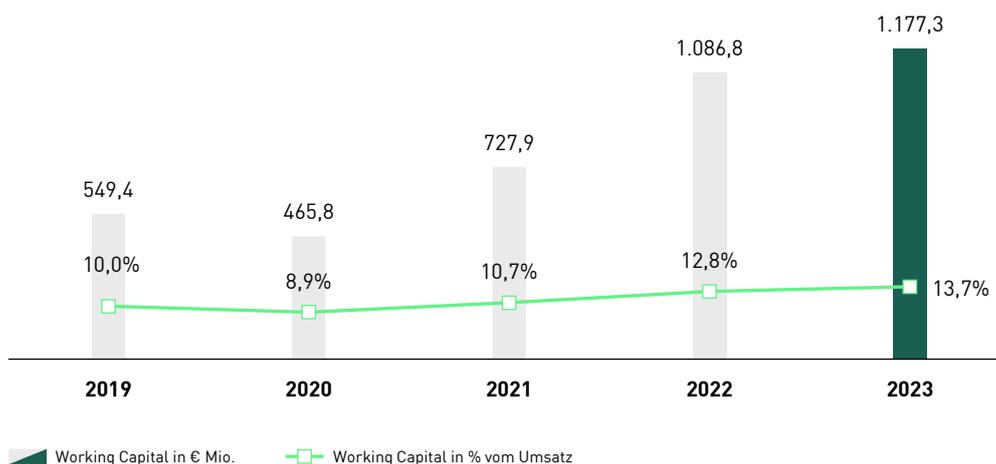
## WORKING CAPITAL

Das Working Capital erhöhte sich zum Bilanzstichtag um 8,3% von € 1.086,8 Mio. im Vorjahr auf € 1.177,3 Mio. zum 31. Dezember 2023. Im Verhältnis zum Umsatz des jeweiligen Geschäftsjahres entspricht dies einem Anstieg der Working Capital-Quote von 12,8% im Vorjahr auf 13,7% zum Jahresende 2023. Diese Entwicklung war im Wesentlichen auf den Rückgang der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aufgrund der im Jahr 2023 angepassten Beschaffungsmengen und den Rückgang der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen, die im Working Capital enthalten sind, zurückzuführen. Zudem trugen höhere Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und höhere sonstige kurzfristige Vermögenswerte, die dem Working Capital zuzurechnen sind, zu dem Anstieg bei. Demgegenüber hatte die Verringerung der Vorräte einen gegenläufigen Effekt.

Auf der Aktivseite sanken die Vorräte zum Bilanzstichtag um 19,6% von € 2.245,1 Mio. auf € 1.804,4 Mio. Diese Entwicklung zeigt, dass unsere vorangegangenen Maßnahmen zur Reduzierung der Vorratsbestände auf ein angemessenes Niveau erfolgreich waren. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich aufgrund längerer üblicher Zahlungsziele zum Bilanzstichtag um 5,0% von € 1.064,9 Mio. auf € 1.118,4 Mio. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte, die dem Working Capital zuzurechnen sind, stiegen im Wesentlichen aufgrund höherer Vorauszahlungen und Steuererstattungsansprüche um 26,8% von € 304,1 Mio. auf € 385,6 Mio.

Auf der Passivseite reduzierten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aufgrund der angepassten Beschaffungsmengen um 13,6% von € 1.734,9 Mio. auf € 1.499,8 Mio. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen, die im Working Capital enthalten sind und die unter anderem Kundenbonus- und Garantierückstellungen umfassen, verringerten sich um 20,3% von € 792,3 Mio. auf € 631,3 Mio.

## G.16 WORKING CAPITAL



### SONSTIGE VERMÖGENSWERTE UND SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte außerhalb des Working Capitals beinhalten insbesondere den positiven Marktwert der derivativen Finanzinstrumente und die kurzfristigen Forderungen aus Leasingverhältnissen. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte außerhalb des Working Capitals verringerten sich insgesamt auf € 69,8 Mio. gegenüber € 123,3 Mio. im Vorjahr.

Die Nutzungsrechte an Vermögenswerten sanken gegenüber dem Vorjahr leicht um 2,1% von € 1.111,3 Mio. auf € 1.087,7 Mio. Der Rückgang war bedingt durch die laufende Abschreibung der Nutzungsrechte und durch die Effekte aus Unter- und Weitervermietung. Im Gegensatz dazu standen die Zugänge zu den Nutzungsrechten im Jahr 2023 im Wesentlichen im Zusammenhang mit neu eröffneten eigenen Einzelhandelsgeschäften und Verlängerungen bzw. Vertragsanpassungen bereits bestehender Einzelhandelsgeschäfte sowie der Eröffnung neuer Läger beziehungsweise der Erweiterung bestehender Läger. Die Nutzungsrechte betrafen zum 31. Dezember 2023 eigene Einzelhandelsgeschäfte in Höhe von € 464,2 Mio. (Vorjahr: € 430,9 Mio.), Lager und Büros in Höhe von € 557,7 Mio. (Vorjahr: € 613,1 Mio.) und Sonstige Leasinggegenstände, im Wesentlichen für Technische Anlagen und Maschinen sowie Kraftfahrzeuge, in Höhe von insgesamt € 65,7 Mio. (Vorjahr: € 67,3 Mio.). Die auf der Passivseite damit in Zusammenhang stehenden kurz- und langfristigen Leasingverbindlichkeiten blieben in Summe nahezu unverändert.

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen, erhöhten sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 13,7% von € 1.166,0 Mio. auf € 1.325,6 Mio. Der Anstieg resultiert aus der geplanten Ausweitung der Investitionstätigkeit im Jahr 2023, nachdem in den Vorjahren niedrigere Investitionen in das Anlagevermögen getätigt wurden. Zusätzlich trug der Erwerb von als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien in Höhe von € 21,1 Mio. zum Anstieg bei.

Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten beinhalten zum 31. Dezember 2023 den kurzfristigen Anteil der Schuldscheindarlehen in Höhe von € 125,0 Mio. (Vorjahr: € 60,0 Mio.) und kurzfristige Bankverbindlichkeiten in Höhe von € 20,9 Mio. (Vorjahr: € 15,9 Mio.).

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten, die ausschließlich den negativen Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr von € 39,7 Mio. auf € 47,7 Mio.

Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten enthalten Schuldscheindarlehen über insgesamt € 426,1 Mio. (Vorjahr: € 251,5 Mio.).

Die Pensionsrückstellungen blieben nahezu unverändert bei € 22,5 Mio. (Vorjahr: € 22,4 Mio.).

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten betragen zum Bilanzstichtag € 40,0 Mio. (Vorjahr: € 44,7 Mio.).

## CASHFLOW

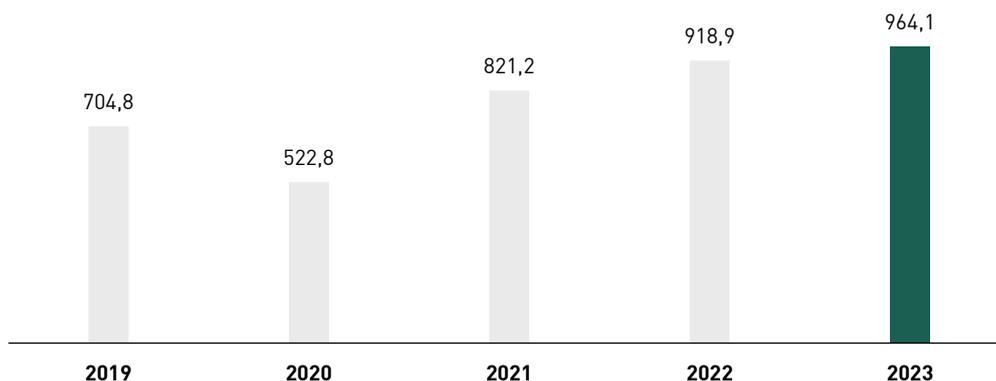
### ➤ T.03 KAPITALFLUSSRECHNUNG

	1-12/2023	1-12/2022	
	€ Mio.	€ Mio.	+/-%
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>	<b>478,3</b>	<b>551,7</b>	<b>-13,3%</b>
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	485,7	367,2	32,3%
<b>Brutto Cashflow</b>	<b>964,1</b>	<b>918,9</b>	<b>4,9%</b>
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-129,2	-343,3	-62,4%
Zahlungen für Ertragsteuern	-181,3	-157,4	15,2%
<b>Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>653,6</b>	<b>418,3</b>	<b>56,3%</b>
Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-300,4	-263,6	13,9%
Übrige Investitions- und Desinvestitionstätigkeiten inkl. erhaltene Zinsen	15,8	22,9	-31,1%
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-284,6</b>	<b>-240,8</b>	<b>18,2%</b>
<b>Freier Cashflow</b>	<b>369,0</b>	<b>177,5</b>	<b>107,9%</b>
<b>Freier Cashflow (vor Akquisitionen)</b>	<b>369,0</b>	<b>177,5</b>	<b>107,9%</b>
Dividendenzahlung an die Anteilseigner der PUMA SE	-122,8	-107,7	14,0%
Dividendenzahlung an nicht beherrschende Anteile	-92,4	-73,3	26,2%
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten	299,6	17,9	1571,2%
Auszahlungen für die Rückzahlung von Finanzverbindlichkeiten	-59,1	-69,5	-14,9%
Auszahlungen für die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten	-208,0	-190,0	9,4%
Zinszahlungen	-94,3	-53,8	75,3%
<b>Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-277,1</b>	<b>-476,4</b>	<b>-41,8%</b>
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestands	-2,1	4,4	-146,8%
<b>Veränderung des Finanzmittelbestands</b>	<b>89,8</b>	<b>-294,4</b>	<b>-130,5%</b>
Finanzmittelbestand am Anfang des Geschäftsjahres	463,1	757,5	-38,9%
<b>Finanzmittelbestand am Ende der Berichtsperiode</b>	<b>552,9</b>	<b>463,1</b>	<b>19,4%</b>

## MITTELZUFLUSS AUS LAUFENDER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Der Brutto Cashflow erhöhte sich im Geschäftsjahr 2023 um 4,9 % von € 918,9 Mio. auf € 964,1 Mio. Diese Entwicklung war zurückzuführen auf den Anstieg der zahlungsunwirksamen Anpassungen in Bezug auf das Finanzergebnis und andere zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge um 32,3 % auf € 485,7 Mio. Demgegenüber sank der Gewinn vor Steuern um 13,3 % auf € 478,3 Mio.

### G.17 BRUTTO CASHFLOW (in € Mio.)



In Folge des geringeren Anstiegs des Working Capitals im Vergleich zum Vorjahr ergab sich im Geschäftsjahr 2023 ein niedrigerer Mittelabfluss aus der Veränderung des Netto-Umlaufvermögens\* von € -129,2 Mio. gegenüber einem Mittelabfluss von € -343,3 Mio. im Vorjahr. Der Mittelabfluss aus Zahlungen für Ertragsteuern erhöhte sich von € -157,4 Mio. im Vorjahr auf € -181,3 Mio. im Geschäftsjahr 2023. Per Saldo ergab sich, aufgrund der Verbesserung des Brutto Cashflows und der gesunkenen Mittelabflüsse im Zusammenhang mit dem Working Capital, eine deutliche Verbesserung des Mittelzuflusses aus laufender Geschäftstätigkeit um 56,3 % von € 418,3 Mio. auf € 653,6 Mio.

## MITTELABFLUSS AUS INVESTITIONSTÄTIGKEIT

Der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit stieg im Geschäftsjahr 2023 insgesamt von € 240,8 Mio. auf € 284,6 Mio. Die darin enthaltenen Investitionen in das Anlagevermögen erhöhten sich entsprechend unserer Investitionsplanung von € 263,6 Mio. im Vorjahr auf € 300,4 Mio. im Jahr 2023. Der Anstieg betraf im Wesentlichen Investitionen in eigene Einzelhandelsgeschäfte, in unsere Logistik-Infrastruktur und in als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien. Darüber hinaus wurden die Investitionen in die Modernisierung der IT-Infrastruktur fortgeführt. Der Anstieg der Investitionen betrifft insbesondere die Segmente Nordamerika und Lateinamerika sowie den Zentralbereich, welcher den Geschäftssegmenten nicht zugeordnet ist.

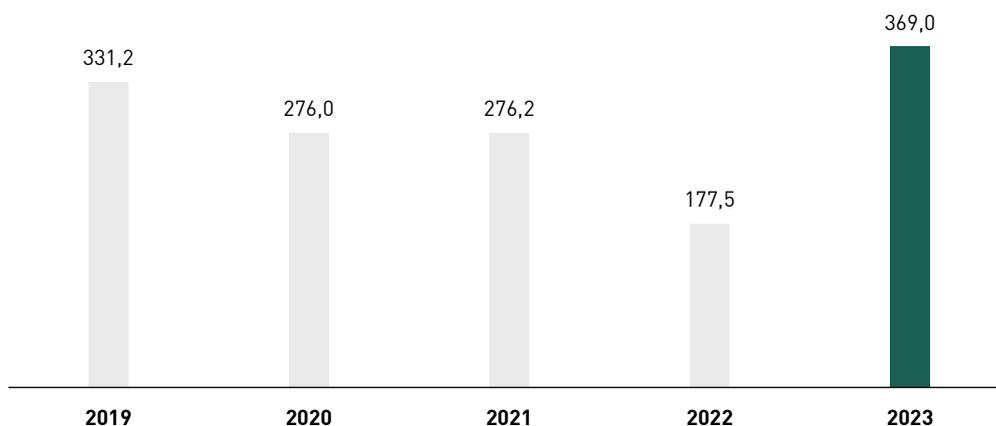
\* Das Netto-Umlaufvermögen beinhaltet das Working Capital sowie die kurzfristigen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, welche nicht dem Working Capital zuzurechnen sind. Die kurzfristigen Leasingverbindlichkeiten sind nicht Teil des Netto-Umlaufvermögens.

## 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 dem Erwerb oder der Veräußerung von Beteiligungen stehen. In den Jahren 2022 und 2023 wurden keine Akquisitionen oder Veräußerungen von Beteiligungen getätigt.

Der Freie Cashflow vor Akquisitionen verbesserte sich im Geschäftsjahr 2023 von € 177,5 Mio. im Vorjahr auf € 369,0 Mio. im Jahr 2023. Der Freie Cashflow vor Akquisitionen betrug 4,3% des Umsatzes gegenüber 2,1% im Vorjahr.

### ➤ G.18 FREIER CASHFLOW (VOR AKQUISITIONEN) (in € Mio.)



## MITTELABFLUSS AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT

Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit reduzierte sich insgesamt von einem Mittelabfluss in Höhe von € 476,4 Mio. im Vorjahr auf einen Mittelabfluss in Höhe von € 277,1 Mio. im Jahr 2023. Der Rückgang des Mittelabflusses war im Wesentlichen bedingt durch gestiegene Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten.

An die Anteilseigner der PUMA SE wurde für das Geschäftsjahr 2022 eine Dividendenzahlung in Höhe von € 122,8 Mio. ausgeschüttet. Im Vorjahr betrug die Dividendenzahlung € 107,7 Mio. Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit beinhaltet darüber hinaus Ausschüttungen an nicht beherrschende Anteile in Höhe von € 92,4 Mio. im Jahr 2023 (Vorjahr: € 73,3 Mio.). Die Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten beliefen sich auf € 299,6 Mio. gegenüber Einzahlungen von € 17,9 Mio. im Vorjahr. Im Geschäftsjahr 2023 wurden Auszahlungen für die Rückzahlung von Finanzverbindlichkeiten in Höhe von € 59,1 Mio. getätigt (Vorjahr: € 69,5 Mio.). Die im Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit enthaltenen Auszahlungen für die Tilgung der Leasingverbindlichkeiten und damit in Zusammenhang stehende Zinsaufwendungen erhöhten sich von insgesamt € 228,7 Mio. im Vorjahr auf € 254,8 Mio. im Jahr 2023.

Zum 31. Dezember 2023 verfügte PUMA über einen Finanzmittelbestand (= Flüssige Mittel) von € 552,9 Mio. Dies entspricht einem Anstieg um 19,4% im Vergleich zum Vorjahr (€ 463,1 Mio.). Darüber hinaus verfügte der PUMA-Konzern zum 31. Dezember 2023 über Kreditlinien von insgesamt € 1.552,8 Mio. (Vorjahr: € 1.271,0 Mio.). Die nicht ausgenutzten Kreditlinien betragen zum Bilanzstichtag € 986,1 Mio. gegenüber € 943,7 Mio. im Vorjahr.

## GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR LAGE DES KONZERNS

Wir waren im Geschäftsjahr 2023 mit einem zunehmend schwierigen, geopolitischen und makroökonomischen Marktumfeld konfrontiert. Der Konflikt im Nahen Osten, der Krieg in der Ukraine, die anhaltende Inflation und Rezessionsrisiken belasteten das Konsumklima und führten zu einer volatilen Nachfrage im Einzelhandel. Deshalb betrachteten wir das Jahr 2023 als ein Übergangsjahr. Wir haben uns in 2023 weiterhin darauf konzentriert die kurzfristigen Herausforderungen zu meistern, ohne den mittel- und langfristigen Erfolg von PUMA zu beeinträchtigen. Dementsprechend haben wir Umsatzwachstum und die Steigerung von Marktanteilen gegenüber kurzfristiger Profitabilitätsoptimierung priorisiert. Trotz des schwierigen Marktumfeldes gelang es uns, aufgrund unserer Flexibilität in der Geschäftstätigkeit, den Umsatz von PUMA weiter zu steigern. Ebenso konnten wir im abgelaufenen Geschäftsjahr unser Ziel hinsichtlich des operativen Ergebnisses voll und ganz erreichen.

Unser Fokus auf die PUMA Family ist ein wichtiger Eckpfeiler unserer Unternehmensstrategie. Wir möchten unseren Mitarbeiter\*innen ein attraktives Arbeitsumfeld bieten, und dabei spielt auch das Thema Diversität eine wichtige Rolle in unserer Unternehmenskultur. Für diese erfolgreiche Strategie wurde PUMA im Jahr 2023 mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem „Top Employer Award“ für 24 PUMA-Tochtergesellschaften in den Regionen Europa, Asien/Pazifik und Latein- und Nordamerika. Damit dürfen wir uns erneut als „Global Top Employer“ bezeichnen. Zusätzlich wurden wir als einer von „World’s Best Employers“ von Forbes, als einer der „Leader in Diversity“ von Financial Times, sowie in zahlreichen Ländern mit dem „Great Place to Work“ Siegel ausgezeichnet. Wir konnten unsere Prozesse mit dem Ausbau der Logistikzentren in unseren Hauptmärkten und mit der Eröffnung neuer Lager beziehungsweise der Erweiterung bestehender Lager weiter optimieren. Ebenso haben wir in die Verbesserung unserer IT-Infrastruktur, Produktentwicklungs- und ERP-Systeme investiert.

Wir konnten im Geschäftsjahr 2023 einen währungsbereinigten Umsatzanstieg von 6,6 % erzielen. Die Umsatzentwicklung war von der signifikanten Abwertung des argentinischen Peso, welche eine außergewöhnliche Auswirkung im 4. Quartal und dem Gesamtjahr 2023 mit sich gebracht hat, betroffen. Aufgrund des Ausmaßes und des Zeitpunkts dieser Währungseffekte, konnten wir die gesamten negativen Auswirkungen am Jahresende nicht vollständig kompensieren. Dennoch lag die Umsatzentwicklung weitgehend im Rahmen des Ausblicks eines währungsbereinigten Umsatzwachstums im hohen einstelligen Prozentbereich. Neben dem Umsatzwachstum verbesserte sich auch die Rohertragsmarge. Diese positiven Effekte wurden jedoch durch den, im Vergleich zum Umsatz, leicht stärkeren Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen ausgeglichen.

Das operative Ergebnis (EBIT) lag mit € 621,6 Mio. im abgelaufenen Geschäftsjahr innerhalb unserer Prognose einer Bandbreite zwischen € 590 Mio. und € 670 Mio. Damit haben wir, trotz der deutlichen Abwertung des argentinischen Peso, unser Ziel hinsichtlich des operativen Ergebnisses im abgelaufenen Geschäftsjahr voll und ganz erreicht. Die Abwertung des argentinischen Peso wirkte sich vor allem negativ auf das Finanzergebnis aus. Folglich belief sich das Konzernergebnis auf € 304,9 Mio. gegenüber € 353,5 Mio. im Vorjahr. Dies entspricht einem Rückgang von 13,7 %. Das Ergebnis je Aktie reduzierte sich dementsprechend von € 2,36 im Vorjahr auf € 2,03. Unter den gegebenen Umständen eines weltweit herausfordernden makroökonomischen Umfelds und der außergewöhnlichen Abwertung des argentinischen Peso sind wir mit der Zielerreichung im Geschäftsjahr 2023 insgesamt sehr zufrieden. Wir sind der Ansicht, dass die Geschäftsentwicklung von PUMA im Jahr 2023, abgesehen von der außergewöhnlichen Abwertung des argentinischen Peso, eine starke zugrundeliegende operative Entwicklung und strikte Kostendisziplin widerspiegelt.

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 knapp € 2,6 Mrd. und die Eigenkapitalquote lag bei 38,9 %.

Unsere Maßnahmen zur Anpassung der Vorratsbestände auf ein angemessenes Niveau trugen im Jahr 2023 dazu bei, den Anstieg unseres Working Capitals zu begrenzen. Dies spiegelt sich ebenfalls in der Verbesserung des Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit und des Freien Cashflow wider. Unsere Flüssigen

Mittel betragen zum Bilanzstichtag € 552,9 Mio. Darüber hinaus stehen dem PUMA-Konzern nicht ausgenutzte Kreditlinien von insgesamt € 986,1 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 22. Mai 2024 für das Geschäftsjahr 2023 eine Dividende in Höhe von € 0,82 je Aktie vorzuschlagen. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 40,3% des Konzernergebnisses nach IFRS. Die höhere Ausschüttungsquote resultiert aus der starken Verbesserung des Freien Cashflows und reflektiert die zugrundeliegende positive operative Geschäftsentwicklung. Grundsätzlich sieht die Dividendenpolitik von PUMA weiterhin eine Ausschüttung in Höhe von 25% bis 35% des Konzernergebnisses vor.

# 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. Zusätzlich ergeben sich bei der Steuerung des Ergebnisses vor Steuern (EBT) Effekte aus Veränderungen des Finanzergebnisses.

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)

	2023		2022		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>1.243,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.151,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>8,0%</b>
Sonstige betriebliche Erträge	83,7	6,7%	84,0	7,3%	-0,4%
Materialaufwand	-389,5	-31,3%	-316,4	-27,5%	23,1%
Personalaufwand	-130,8	-10,5%	-120,2	-10,4%	8,8%
Abschreibungen	-36,1	-2,9%	-36,8	-3,2%	-2,0%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-898,8	-72,3%	-816,3	-70,9%	10,1%
<b>Summe Aufwendungen</b>	<b>-1.455,2</b>	<b>-117,0%</b>	<b>-1.289,7</b>	<b>-112,0%</b>	<b>12,8%</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>258,8</b>	<b>20,8%</b>	<b>189,5</b>	<b>16,5%</b>	<b>36,6%</b>
<b>Ergebnis vor Ertragssteuern</b>	<b>131,0</b>	<b>10,5%</b>	<b>135,8</b>	<b>11,8%</b>	<b>-3,5%</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-21,2	-1,7%	-18,8	-1,6%	12,9%
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>109,8</b>	<b>8,8%</b>	<b>117,0</b>	<b>10,2%</b>	<b>-6,2%</b>

Die **Umsatzerlöse** erhöhten sich im Geschäftsjahr 2023 insgesamt um 8,0% auf € 1.243,7 Mio. Der Anstieg resultierte sowohl aus höheren Umsätzen aus Produktverkäufen als auch aus gestiegenen Provisionserträgen im Rahmen der Lizenzverwaltung. Die Umsätze aus Produktverkäufen der PUMA SE stiegen um 15,8% auf € 589,4 Mio. (Vorjahr: € 508,9 Mio.). Die in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionserträge erhöhten sich um 1,7% auf € 599,3 Mio. (Vorjahr: € 589,1 Mio.). Die übrigen Umsatzerlöse, welche vor allem

die Weiterbelastung von Kosten an verbundene Unternehmen beinhalten, betragen im Jahr 2023 € 55,0 Mio. (Vorjahr: € 53,9 Mio.).

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** beliefen sich im Jahr 2023 auf € 83,7 Mio. (Vorjahr: € 84,0 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 12,8 % auf € 1.455,2 Mio. (Vorjahr: Summe € 1.289,7 Mio.). Der Anstieg des Materialaufwands im Vergleich zum Vorjahr beruht im Wesentlichen auf den gestiegenen Umsatzerlösen. Das überproportionale Wachstum des Materialaufwandes im Vergleich zu den Umsatzerlösen resultiert aus konzerninternen Vorratsverkäufen an PUMA Benelux, welche ohne Aufschlag erfolgten. Der Personalaufwand erhöhte sich aufgrund einer höheren Anzahl an Mitarbeiter\*innen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr im Wesentlichen aufgrund gestiegener Verwaltungs-, Marketing- und Vertriebsaufwendungen.

Das **Finanzergebnis** erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 36,6 % auf € 258,8 Mio. Der Anstieg resultierte aus höheren Erträgen aus Ergebnisübernahmen von verbundenen Unternehmen. Das Zinsergebnis und die Erträge aus Dividenden von Beteiligungen an verbundenen Unternehmen sanken leicht. Ferner wurde im Geschäftsjahr die Beteiligung an der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (BVB), Dortmund, aufgrund einer voraussichtlich dauernden Wertminderung in Höhe von € 0,5 Mio. abgeschrieben.

Die gestiegenen Umsätze wurden durch den Anstieg der Aufwendungen ausgeglichen, weshalb sich das **Ergebnis vor Ertragssteuern** um 3,5 % von € 135,8 Mio. im Vorjahr auf € 131,0 Mio. im Jahr 2023 reduzierte. Die **Steuern vom Einkommen und vom Ertrag** beliefen sich auf € 21,2 Mio. (Vorjahr: € 18,8 Mio.). Dementsprechend reduzierte sich der handelsrechtliche **Jahresüberschuss** der PUMA SE im Geschäftsjahr 2023 um 6,2 % auf € 109,8 Mio. (Vorjahr: € 117,0 Mio.).

## VERMÖGENSLAGE

## T.05 BILANZ (HGB)

	31.12.2023		31.12.2022		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Summe Anlagevermögen	1.648,9	63,3%	1.100,3	43,7%	49,9%
Vorräte	85,7	3,3%	115,2	4,6%	-25,6%
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	680,9	26,1%	1.177,8	46,8%	-42,2%
Flüssige Mittel	165,8	6,4%	96,5	3,8%	71,8%
Summe Umlaufvermögen	932,4	35,8%	1.389,5	55,2%	-32,9%
Sonstige	23,7	0,9%	25,2	1,0%	-5,9%
<b>Summe Aktiva</b>	<b>2.605,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.515,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,6%</b>
Eigenkapital	925,8	35,5%	933,8	37,1%	-0,9%
Rückstellungen	123,7	4,7%	141,9	5,6%	-12,8%
Verbindlichkeiten	1.555,0	59,7%	1.438,9	57,2%	8,1%
Sonstige	0,5	0,0%	0,5	0,0%	0,0%
<b>Summe Passiva</b>	<b>2.605,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.515,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,6%</b>

Das **Anlagevermögen** erhöhte sich im Jahr 2023 um insgesamt 49,9% auf € 1.648,9 Mio. Der Anstieg steht im Wesentlichen in Zusammenhang mit der Erhöhung der Beteiligungen aufgrund von Kapitaleinlagen in die PUMA Sprint GmbH, Deutschland, in Höhe von € 521,9 Mio. sowie mit weiteren Investitionen in die IT.

Der Rückgang der Vorräte im **Umlaufvermögen** um 25,6% auf € 85,7 Mio. ist im Wesentlichen bedingt durch ein konservativeres Einkaufsverhalten insbesondere zum Jahresende. Die Konsolidierung der Vorratsbestände für Central Europe inklusive Benelux und die damit einhergehende verbesserte Steuerung des Ein- und Verkaufs unterstützten die positive Entwicklung der Vorräte. Die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände sanken im Vergleich zum Vorjahr um insgesamt 42,2% auf € 680,9 Mio. Insbesondere gesunkene Forderungen gegen verbundene Unternehmen trugen zu dieser Entwicklung bei, welche sich insbesondere aus der Kapitaleinlage ergaben. Die Flüssigen Mittel erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 71,8% auf € 165,8 Mio aufgrund des Mittelzuflusses aus der Finanzierungs- und Investitionstätigkeit.

Auf der **Passivseite** sank das Eigenkapital im Jahr 2023 leicht um 0,9% auf € 925,8 Mio. In Kombination mit der aufgrund höherer Verbindlichkeiten gestiegenen Bilanzsumme führte dies zu einem Rückgang der Eigenkapitalquote zum Bilanzstichtag von 37,1% im Vorjahr auf 35,5% zum 31. Dezember 2023.

Die Rückstellungen reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr um 12,8% auf € 123,7 Mio. Diese Entwicklung resultierte im Wesentlichen aus niedrigeren Rückstellungen für ausstehende Rechnungen. Die Verbindlichkeiten stiegen von € 1.438,9 Mio. im Vorjahr auf € 1.555,0 Mio. zum 31. Dezember 2023. Dieser Anstieg resultierte im Wesentlichen aus den gestiegenen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten aufgrund der Aufnahme eines Schuldscheindarlehens und gegenläufig gesunkenen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen.

## FINANZLAGE

### ➤ T.06 KAPITALFLUSSRECHNUNG (HGB)

	2023	2022	
	€ Mio.	€ Mio.	+/- %
<b>Mittelab-/ -zufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>-92,6</b>	<b>4,9</b>	<b>-</b>
<b>Mittelzu-/ -abfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>66,3</b>	<b>-441,2</b>	<b>-</b>
<b>Freier Cashflow</b>	<b>-26,3</b>	<b>-436,3</b>	<b>-94,0%</b>
<b>Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>95,6</b>	<b>134,0</b>	<b>-28,7%</b>
<b>Veränderung des Finanzmittelbestandes</b>	<b>69,3</b>	<b>-302,3</b>	<b>&gt;-100%</b>
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	96,5	398,8	-75,8%
<b>Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode</b>	<b>165,8</b>	<b>96,5</b>	<b>71,8%</b>

Im Geschäftsjahr 2023 ergab sich ein **Mittelabfluss aus laufender Geschäftstätigkeit** in Höhe von € 92,6 Mio. gegenüber einem Mittelzufluss von € 4,9 Mio. im Vorjahr. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen bedingt durch den Rückgang der Forderungen gegen verbundene Unternehmen. Demgegenüber hatte die Reduzierung der Vorräte einen positiven Effekt.

Der **Mittelzufluss aus Investitionstätigkeit** im Jahr 2023 beruht im Wesentlichen auf dem Abbau von Cash-Pool- und Darlehensforderungen gegenüber verbundenen Unternehmen. Diesen stehen Mittelabflüsse aus Investitionen in das Anlagevermögen entgegen.

Der **Cashflow aus Finanzierungstätigkeit** ergab im Jahr 2023 insgesamt einen Mittelzufluss von € 95,6 Mio. (Vorjahr: € 134,0 Mio.). Der Mittelzufluss resultierte im Wesentlichen aus der Aufnahme von Schuldscheindarlehen. Demgegenüber führten gesunkene Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen und die Dividendenzahlung an die Anteilseigner der PUMA SE für das Geschäftsjahr 2022 in Höhe von € 122,8 Mio. zu einem Mittelabfluss.

## AUSBLICK

Wir erwarten im handelsrechtlichen Jahresabschluss der PUMA SE für das Geschäftsjahr 2024 einen Anstieg der Umsatzerlöse im mittleren einstelligen Prozentbereich. Unter der Annahme von Dividenden aus Beteiligungen an verbundenen Unternehmen auf Vorjahresniveau erwarten wir für das Geschäftsjahr 2024 ein Ergebnis vor Steuern auf Vorjahresniveau.

## 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 2023 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 980.096 eigene Aktien.

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

Zum 31. Dezember 2023 gab es eine Beteiligung an der PUMA SE, die 10 % der Stimmrechte überschritt. Gehalten wurde sie von der Familie Pinault über mehrere von ihr kontrollierte Unternehmen (in der Reihenfolge der Beteiligungsnähe zu der Familie Pinault: Financière Pinault S.C.A., Artémis S.A.S. sowie Kering S.A.). Der Anteil der Kering S.A. an der PUMA SE betrug am 18. September 2023 1,47 % des Grundkapitals. Zusammen halten Artémis S.A.S. und Kering S.A. am 18. September 2023 29,99 % 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 anzuwendende gesetzliche Vorschrift 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 Aktionär\*innen zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht).

Den Aktionär\*innen steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär\*innen 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 Aktionär\*innen 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 Aktionär\*innen 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\*innen 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 Aktionär\*innen 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 11. Mai 2022 wurde der Vorstand bis zum 10. Mai 2027 ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, einmalig oder mehrmals, insgesamt oder in Teilen sowie gleichzeitig in verschiedenen Tranchen auf den Inhaber und/oder Namen lautende Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen, Genussrechte und/oder Gewinnschuldverschreibungen oder eine Kombination dieser Instrumente mit oder ohne Laufzeitbeschränkung im Gesamtnennbetrag von bis zu € 1.500.000.000,00 zu geben.

In diesem Zusammenhang wurde das Grundkapital um bis zu € 15.082.464,00 durch Ausgabe von bis zu 15.082.464 neuen, auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2022). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie von Wandlungs- bzw. Optionsrechten 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 Aktionär\*innen sowie der Ermächtigung eigene Aktien Dritten gegen andere als Geldleistungen anzubieten. 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 Aktionär\*innen an Mitglieder des Vorstands als Bestandteil der Vorstandsvergütung auszugeben. Überdies wurde die Ermächtigung aus dem Jahr 2020 mit Beschluss der Hauptversammlung vom 11. Mai 2022 dahingehend erweitert, dass der Vorstand ermächtigt wurde, Aktien unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionär\*innen im Zusammenhang mit aktienbasierten Vergütungs- beziehungsweise Belegschaftsaktienprogrammen der Gesellschaft oder mit ihr verbundenen Unternehmen an Personen, die in einem Arbeitsverhältnis zu der Gesellschaft oder einem mit ihr verbundenen Unternehmen stehen oder standen, oder Mitglied der Geschäftsführung eines mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmens sind, 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 Erklärung zur Unternehmensführung (gemäß § 289f und § 315d HGB) enthält unter anderem die Entsprechenserklärung, Angaben zu den Unternehmensführungspraktiken sowie die Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat. Sie ist unter <https://about.puma.com/de/investor-relations/corporate-governance> abrufbar.  
└

# RISIKO- UND CHANCENBERICHT

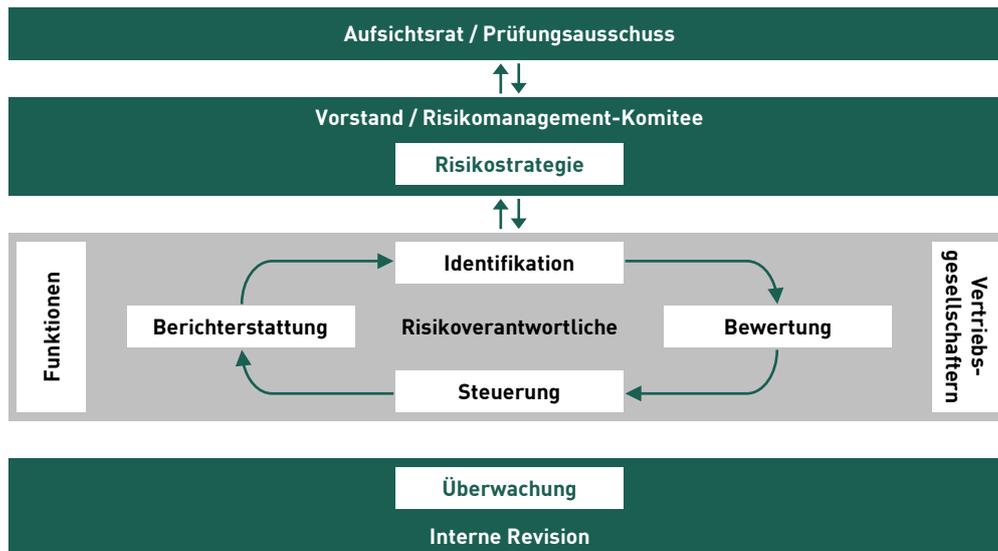
PUMA ist in der wettbewerbsintensiven, schnelllebigen und internationalen Sport- und Lifestyle-Branche fortlaufend Chancen als auch Risiken ausgesetzt. Die Risikostrategie sieht deshalb vor, unternehmerische Risiken kalkuliert einzugehen, um die Unternehmensstrategie mit deren Chancen zu realisieren. 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 (siehe Abschnitt Risikomanagementsystem). 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 ist eine angemessene und wirksame 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. Die Betrachtung der Risiken erfolgt hierbei gruppenweit, sofern nicht explizit gegenteilig ausgewiesen. Wie im Vorjahr, basiert das Risikomanagementsystem von PUMA somit auf einem 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 in den jeweiligen Regionen, Märkten und Fachbereichen (siehe Abschnitt Chancen).

Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagementsystem, gemäß § 91 Abs. 3 AktG, trägt der Vorstand der PUMASE. Dieser informiert regelmäßig den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der PUMASE. Darüber hinaus hat der Prüfungsausschuss, gemäß § 107 Abs. 4, ein direktes Auskunftsrecht bei den Fachbereichen des operativen Managements. Die Konzeption, Überprüfung und Anpassung des Risikomanagementsystems werden innerhalb des Risikomanagement-Komitees durchgeführt, welches aus dem Vorstand der PUMASE 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 den Unternehmensrisikorichtlinien von PUMA festgelegt. Der Aufbau und die Ausgestaltung des Risikomanagementsystems sind wie folgt:

## ➤ G.19 RISIKOMANAGEMENTSYSTEM



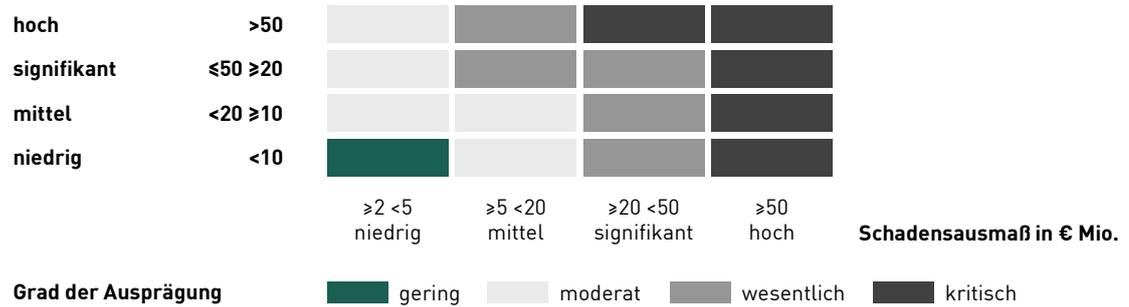
Die Risikoverantwortlichen setzen sich im Wesentlichen aus den Führungskräften der Funktionsbereiche und den Geschäftsführern der Vertriebsgesellschaften zusammen. Die Risikoidentifikation erfolgt unternehmensweit durch eine Bottom-Up-Analyse innerhalb des Verantwortungsbereiches des Risikoverantwortlichen und wird regelmäßig halbjährlich in strukturierten Interviews oder unterjährig mit Hilfe etablierter interner Berichtskanäle an die Risikomanagementfunktion und/oder die lokalen Überwachungsgremien berichtet. Im Rahmen der Risikokultur von PUMA werden allen Mitarbeiter\*innen allgemeine Informationen zum Risikomanagement sowie Schulungsmaterialien zur Verfügung gestellt.

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: Niedrig, mittel, signifikant und hoch. Während die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit in Prozent klassifiziert ist, orientiert sich das Schadensausmaß an dem geplanten operativen Ergebnis für das bevorstehende Geschäftsjahr. 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 („Gesamtrisikosituation“). Somit werden zur Wesentlichkeitsbeurteilung die quantifizierten Risiken aus Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit zusammengeführt und zur internen Überwachung und deren Tragfähigkeit in eine übersichtliche Risikomatrix hinsichtlich deren Grad der Ausprägung („gering“, „moderat“, „wesentlich“, „kritisch“) (siehe dazu in Grafik G.21) klassifiziert.

Beispielsweise resultiert ein Ausprägungsgrad im kritischen Bereich, der auch mögliche bestandsgefährdende Risiken beinhalten kann, aus der Zusammenführung von Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit in der jeweils höchsten Bandbreite der Risikobewertung („hoch > 50 Mio. €“) und Wahrscheinlichkeit („hoch > 50 %“). Die Übersicht der Risikogruppen wird, tabellarisch in der Reihenfolge ihrer Bedeutung und ihrer unterjährigen Veränderung zusammenfassend, in der Tabelle T.7 dargestellt.

## G.20 RISIKOMATRIX

Eintrittswahrscheinlichkeit in %



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, unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit, welche sich ebenfalls an dem geplanten operativen Ergebnis orientiert.

Die Methodik und der Aufbau des Risikomanagementsystems werden kontinuierlich auf Angemessenheit und 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 die Verwertung der Ergebnisse des Abschlussprüfers der PUMASE, der jährlich das Risikofrüherkennungssystem auf seine grundsätzliche Eignung, bestandsgefährdende Risiken frühzeitig erkennen zu können, beurteilt.

## RISIKEN

Die folgenden Erläuterungen zu den Risikogruppen sind in der Reihenfolge entsprechend ihrer relativen Bedeutung für das Geschäftsjahr 2023 dargestellt.

### GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNGEN

Als international agierender Konzern sind wir globalen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen und den damit verbundenen Risiken mit Auswirkung auf unsere Absatz- aber auch Beschaffungsmärkte ausgesetzt. So können sich beispielsweise makroökonomische Risiken aufgrund von Konjunkturrezessionen, Zinsänderungen oder Inflations- und Kostendruck auf das Konsumverhalten, die Produktionskosten, die Umsätze und die Gewinnmargen auswirken. Auch globale Ereignisse wie politische Veränderungen, gesellschaftliche Entwicklungen, geopolitische Spannungen und Naturkatastrophen können die Aktivitäten in der Lieferkette stören oder die Stimmung der Verbraucher\*innen beeinflussen. Sie spiegeln sich auch in den rechtlichen und makroökonomischen Bedingungen wider.

2023 bleibt das makroökonomische und geopolitische Umfeld herausfordernd. Der jüngste Konflikt im Nahen Osten, der Krieg in der Ukraine, die anhaltende Inflation und die Rezessionsrisiken belasten die Verbraucherstimmung, was zu einer volatilen Nachfrage im Einzelhandel führte. Die wirtschaftliche Erholung Chinas nach COVID-19 bleibt ungewiss, und der Wettbewerb mit lokalen und globalen Marken bleibt weiterhin hoch.

Insgesamt bewältigen wir diese Herausforderungen durch eine enge Abstimmung und Kommunikation mit den Regionen und wichtigen Märkten, um kritische Entwicklungen, die sich auf das PUMA-Geschäftsumfeld auswirken (z. B. Preiserhöhungen, Unterbrechungen in der Lieferkette, geopolitische Spannungen), nachzuvollziehen und damit umzugehen und alternative Szenarien zu entwickeln, um das mögliche Auftreten von Ereignissen zu analysieren. Darüber hinaus wird der Vorstand regelmäßig über die Länder- und gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen informiert und legt Maßnahmenpläne fest, um sich schnell an die sich verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen.

### GESCHÄFTSPARTNER

Als weltweit tätiges Unternehmen ist das Management von Risiken im Zusammenhang mit dem Beschaffungsbereich und der Lieferkette für PUMA von zentraler Bedeutung. Der Großteil der PUMA Produkte wird in ausgewählten Ländern Asiens, vor allem in China, Vietnam, Kambodscha, Bangladesch, Indonesien und Indien produziert. Neben den Herausforderungen 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. 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 aufgrund außergewöhnlicher Ereignisse und/oder menschlicher oder Systemfehler ausgesetzt.

Um die mit Geschäftspartnern verbundenen Risiken zu minimieren, haben wir einen funktionalen Rahmen für den Beschaffungsbereich und die Lieferkettenprozesse implementiert. Durch eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung unseres Beschaffungsportfolios soll die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und Beschaffungsmärkten vermieden werden. Im Allgemeinen werden langfristige Rahmenverträge aufeinander abgestimmt, um die für die Zukunft notwendigen Produktionskapazitäten zu sichern. Durch regelmäßige Kommunikation mit den PUMA-Einheiten können wir Preiserhöhungen antizipieren und unsere prognostizierten Aktivitäten verstärken. Ein Qualitätskontrollprozess sowie die direkte und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Lieferanten sollen die Qualität und Verfügbarkeit unserer Produkte dauerhaft sichern. Darüber hinaus analysieren wir kontinuierlich die politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen und haben unsere enge Zusammenarbeit mit unseren Logistikpartnern weiter ausgebaut, um frühzeitig auf Veränderungen in der Lieferkette zu reagieren und die Lieferkette kontinuierlich stärken

zu können. Die Zusammenarbeit mit den Lager- und Logistikdienstleistern wird entsprechend durch Auswahlprozesse, konsistente Vertragsbedingungen und eine permanente Überwachung der relevanten Kennzahlen sichergestellt.

Im Jahr 2023 normalisierten sich die globalen Beschaffungsmärkte aufgrund des Endes der COVID-bedingten Beschränkungen. Es bestehen jedoch weiterhin Herausforderungen im Zusammenhang mit Lieferkette und Beschaffungsbereich in Bezug auf steigende Kosten und die potenzielle Gefahr einer größeren Rezession, die weiterhin Störungen und Verzögerungen im Betrieb verursachen könnte. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, haben wir die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten und Logistik-Partnern weiter intensiviert, um flexibel und lösungsorientiert agieren zu können.

## WÄHRUNGSRIKEN

PUMA ist als international agierender Konzern transaktionalen Fremdwährungsrisiken ausgesetzt. Die Währungsrisiken bestehen in dem Umfang, in dem die Notierungen von Währungen, in denen Erwerbs- und Veräußerungsgeschäfte sowie Kreditgeschäfte und Forderungen erfolgen, gegenüber der funktionalen Währung des PUMA-Konzerns - dem Euro - schwanken.

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 der PUMA-Gruppe zum Großteil in anderen Währungen fakturiert werden. PUMA begegnet dem Währungsrisiko entsprechend einer internen Richtlinie. Materielle Risiken werden entsprechend der Konzernrichtlinie bis zu einer Sicherungsquote von 95% der geschätzten Fremdwährungsrisiken aus erwarteten Erwerbs- und Veräußerungsgeschäften über die nächsten zwölf bis fünfzehn Monate abgesichert. Zur Sicherung des Fremdwährungsrisikos werden Devisentermingeschäfte und Währungsoptionen meist mit einer Laufzeit von etwa zwölf Monaten ab dem Abschlussstichtag genutzt. Für wesentliche Risiken, die hohen Sicherungskosten unterliegen, werden hohe Sicherungsquoten erst mit einem geringeren Vorlauf erreicht.

PUMA schließt ausschließlich marktübliche Devisentermingeschäfte und Währungsoptionen zur Absicherung bereits geschlossener oder sich abzeichnender Verträge mit renommierten internationalen Finanzinstituten ab. Zum Jahresende 2023 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2024 angemessen gegen Währungseinflüsse abgesichert, sofern möglich.

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 (EUR) abzusichern, werden Währungsswaps und Devisentermingeschäfte eingesetzt.

Darüber hinaus ist PUMA als internationaler Konzern mit eigener Präsenz in einer Vielzahl von Ländern auch Translationsrisiken ausgesetzt. Sie entstehen im Rahmen der Konsolidierung bei der Umrechnung von Einzelabschlüssen ausländischer Tochterunternehmen, die nicht in Euro bilanzieren, in die funktionale Währung des PUMA-Konzerns, den Euro.

In Hochzins- und -inflationländern können sowohl Transaktionsrisiken als auch Translationsrisiken erheblichen Ausmaßes entstehen. Eine Absicherung dieser Risiken erfolgt bei PUMA nicht, da die Sicherungskosten in Hochzinsländern - insofern überhaupt ein Hedging möglich ist - den Vorteil der Absicherung zum Teil erheblich übersteigen. Die Kompensation der negativen Effekte aus Währung und Inflation erfolgt im Wesentlichen durch Preisanpassungen der Produkte im jeweiligen Markt.

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 der Konzern Finanzinstrumente einsetzt.

Die Währungssensitivitätsanalyse basiert auf dem Nettobilanzrisiko, das auf Fremdwährungen lautet. Dies umfasst auch unternehmensinterne monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. Darüber hinaus werden ausstehende Währungsderivate im Rahmen der Sensitivitätsanalyse neu bewertet. Dabei wird unterstellt, dass alle anderen Einflussfaktoren, u. a. Zinssätze und Rohstoffpreise, konstant bleiben. Weiterhin werden die Einflüsse der prognostizierten operativen Cashflows außer Acht gelassen.

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

## PANDEMIE

Die COVID-19-Pandemie wurde bei PUMA erstmalig im Geschäftsjahr 2020 als neues Risiko identifiziert und das Unternehmen hat dementsprechend die Risikokategorie „Pandemie“ eingerichtet. Risiken im Zusammenhang mit einem Pandemieereignis wie Unterbrechungen der Lieferkette, wirtschaftliche und finanzielle Belastungen, Lockdowns, Ladenschließungen, Absagen von Sportveranstaltungen oder gesellschaftliche Einschränkungen können zu schwerwiegenden Geschäftsunterbrechungen, reduziertem Konsum, Umsatzeinbußen oder Liquiditätsengpässen führen. Für das Geschäftsjahr 2023 haben sich die negativen Auswirkungen der Pandemie verringert, da die Regionen und Länder pandemische Einschränkungen beendeten und sich die Wirtschafts- und Lebensaktivitäten normalisieren. Grundsätzlich resultieren Unsicherheiten in Bezug auf neuartige Varianten, die zu möglichen Lockdowns oder Beschränkungen führen könnten.

Um pandemische Risiken zu mindern, wurden verschiedene strategische Ansätze etabliert, um die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen zu gewährleisten und zu priorisieren sowie die Situation und mögliche Einschränkungen kontinuierlich zu überwachen. Es erfolgt eine kontinuierliche Überwachung der jüngsten wirtschaftlichen Ereignisse und eine enge Abstimmung mit unseren Regionen und Schlüsselmärkten, um kritische Entwicklungen zu steuern und sich an die Marktbedingungen anzupassen. Eine enge Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten ist für die Umsetzung und Überwachung von Notfallstrategien unabdingbar. Neben dem DTC-Geschäft sind das E-Commerce-Geschäft und die PUMA App ein wesentlicher Bestandteil unserer Vertriebsstruktur.

## PRODUKT- UND MARKTUMFELD

Die Sport- und Lifestyle-Märkte sind geprägt von intensivem Wettbewerb, ständiger Innovation und sich ändernden Verbraucherpräferenzen. PUMA steht vor der Herausforderung, sein Produktangebot kontinuierlich innovieren und differenzieren zu müssen, um das Interesse der Verbraucher zu wecken und sich gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen. Produkt- und Marktumgebungsrisiken können sich aus einer nicht erwarteten oder verspäteten Reaktion auf die Verbrauchernachfrage in den sich schnell bewegenden Lifestyle- und Sportmärkten ergeben. Ständige Veränderungen im Lifestyle der Verbraucher/den Sporttrends und lange Produktlebenszyklen bergen das Risiko, Produkte zu entwickeln, die für unsere Verbraucher nicht relevant sind, sie zum falschen Zeitpunkt einzuführen, mit der falschen Marketingkampagne zu starten oder sie in den falschen Vertriebskanälen zu platzieren. Infolgedessen könnten diese Risiken zu einem Verlust von Marktanteilen, Umsatzeinbußen und einer geringeren Markenattraktivität führen. 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.

Um diese Risiken zu mindern, führen wir Marktforschung und systemische Überwachung des Marktumfeldes durch, um relevante Konsumtrends frühzeitig zu erkennen und zu nutzen. 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. Dementsprechend haben wir das Leitbild „Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein“ formuliert, um die langfristige Unternehmensausrichtung sowie die Strategie zu unterstreichen. Das Markenversprechen „Forever Faster“ steht dabei nicht nur für das Produktangebot von PUMA als Sport- und Lifestyle-Unternehmen, sondern auch stellvertretend für sämtliche Unternehmensprozesse. Das Markenimage wird vor allem durch die Kooperation mit Markenbotschaftern, welche den Kern der Marke und die Markenwerte von PUMA verkörpern („mutig, „überzeugt“, „zielstrebig“ und „optimistisch“) sowie großes Einflusspotenzial auf unsere Zielgruppe haben, gestärkt. Darüber hinaus erfolgt eine sorgsame Presse-, Social-Media- und Public-Relations-Arbeit und ein Monitoring des Presse- und des Social-Media-Umfeldes.

## PROJEKTE

Das strategische Programmportfolio von PUMA umfasst wichtige und kritische Projekte, um sicherzustellen, dass der Waren- und Informationsfluss ausreichend durch moderne Lager-, Logistik- und IT-Infrastruktur unterstützt wird. Dies sind beispielsweise die Implementierung von IT-Systemen zur Verbesserung der Betriebsabläufe, wie z. B. Zentrale Systeme oder E-Commerce-Plattformen und Systeme im Bereich der Lager sowie der Lieferkette. Zu den Risiken im Zusammenhang mit Projekten gehören ineffektives Change Management, fehlende Ressourcen, hohe Kosten, Budgetüberschreitung, Überschreiten von Zeitplänen, Nichtannahme von Benutzern aufgrund schwacher Kommunikation, Erhöhung der Anfälligkeit für potenzielle Datenschutzverletzungen und Unterbrechung von Geschäftsprozessen.

Um projektbezogene Risiken effektiv zu steuern, hat PUMA Konzernprojektteams und regionale Projektteams eingerichtet sowie Richtlinien aufgestellt, um die Einführung neuer und bestehender Projekte zu steuern, die eine signifikante Auswirkung auf die zentrale Wertschöpfungskette haben. Darüber hinaus werden im Rahmen der Projektmanagementpraktiken eine kontinuierliche Abstimmung mit den Stakeholdern und Steuerungsmeetings zur Überwachung, Unterstützung und Leitung strategischer Projekte implementiert, um sicherzustellen, dass ihre Umsetzung mit vordefinierten Zielen und Meilensteinen wie Zeitrahmen und Budgets im Einklang steht.

## INFORMATIONSTECHNIK

Die fortschreitende Digitalisierung des Unternehmensumfeldes stellt PUMA im Bereich Informationstechnologie vor neue Herausforderungen, die – im Störfall – Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, die Datensicherheit und den Datenschutz sowie auf die Gesamtleistung haben können. Wichtige Geschäftsabläufe und Prozesse wie Lieferkettenmanagement, E-Commerce und Finanzberichte hängen von digitalen Diensten, Infrastruktur und deren uneingeschränkter Verfügbarkeit ab. Unterbrechungen der Serviceverfügbarkeit können wesentliche Prozesse stören und Betriebsprobleme verursachen. Darüber hinaus ist Informationssicherheit für PUMA von größter Bedeutung, das Risiko eines Datenschutzverstoßes kann zu finanziellen Verlusten, Markenschäden, Rechtsansprüchen und Vertrauensverlust der Kunden führen.

Um diesen Risiken zu begegnen, führen wir kontinuierlich technische und organisatorische Maßnahmen durch. Wichtige Geschäftsverfahren, Prozesse und Infrastrukturen zu Informationstechnologie und Sicherheit werden auf der Grundlage von Best-Practice-Rahmenwerken etabliert, regelmäßig aktualisiert und kontrolliert. Diese Prozesse werden internen und externen Audits unterzogen, um ihre Zuverlässigkeit und die Angemessenheit der Kontrollmechanismen sicherzustellen. Entsprechende Verfahren und Richtlinien in Bezug auf die Reaktion auf IT-Vorfälle sind vorhanden und werden entsprechend aktualisiert. Darüber hinaus verfügt PUMA über einen Informationssicherheitsausschuss, der den Vorstand laufend über den aktuellen Stand und die aktuellen Entwicklungen informiert. Darüber hinaus werden regelmäßig Schulungen und Informationskampagnen durchgeführt, um das Bewusstsein und die Kenntnisse über informationssicherheitsbezogene Themen zu erhöhen.

## VERTRIEBSSTRUKTUR

PUMA ist auf verschiedene Vertriebskanäle angewiesen, darunter das Großhandelsgeschäft mit unseren Partnern im Einzelhandel sowie das Retail-Geschäft (Direct-to-Consumer, DTC) mit unseren eigenen und selbst betriebenen Einzelhandelsgeschäften und E-Commerce-Plattformen. Durch diesen diversifizierten Vertriebsmix reduziert PUMA die Abhängigkeit von einzelnen Vertriebskanälen und/oder Partnern im Einzelhandel.

Das Großhandelsgeschäft stellt insgesamt den größten Umsatzanteil dar und zeichnet sich durch starke Partnerschaften mit allen Partnern im Einzelhandel aus. Das DTC-Geschäft des Unternehmens hat eine ergänzende Funktion und soll eine bessere und umfassendere Präsentation der PUMA-Produkte in einem kontrollierten Markenumfeld, eine direkte Interaktion mit unseren Endkunden und eine höhere Rohermarge gewährleisten.

Im Großhandel stellen stärker werdende Händler, zum Teil mit Eigenmarken, und Wettbewerber das Risiko eines intensivierten Wettbewerbs um Konsument\*innen und Marktanteile, Preisdruck oder reduzierte Gewinnmargen 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 speziellen Funktionen durch. Im Einklang mit unserer auf den Großhandel ausgerichteten Strategie pflegen wir enge Kooperationen mit allen unseren Einzelhandelspartnern. Negative Entwicklungen werden somit durch das Reporting- und Controllingsystem frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen, um die einzelnen Geschäfte angemessen zu steuern und insgesamt um die Entwicklung der Vertriebsstruktur zu überwachen. In unserem DTC-Geschäft wird im Vorfeld einer Investitionsentscheidung eine detaillierte Standort- und Rentabilitätsanalyse getätigt. Im Bereich E-Commerce werden weltweite Aktivitäten harmonisiert sowie Investitionen in IT-Systeme getätigt, um das Einkaufserlebnis für unsere Verbraucher weiter zu verbessern und die Konversion voranzutreiben. Dazu gehört auch die weltweite Einführung der PUMA Shopping App.

## NACHHALTIGKEIT

Im Beschaffungsbereich aber auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind Nachhaltigkeitsthemen für PUMA von großer Bedeutung. Krisen im Bereich der natürlichen Ressourcen 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 umweltfreundlichen Materialien und umweltunbedenklichen Chemikalien in der Produktion sind Ausdruck unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Das Risiko, für unsere Produkte und entlang der Lieferkette keinen effizienten Nachhaltigkeitsansatz umsetzen zu können, könnte zu schweren Markenschäden, Verlust der Kundenloyalität, Unterbrechungen der Lieferkette, erhöhten Kosten und Nichteinhaltung von Umweltvorschriften führen.

PUMAs Anstrengungen, Nachhaltigkeitsrisiken zu steuern und Ressourcen effizient einzusetzen, spiegeln sich in der umfassenden „Forever Better“-Strategie wider, die 10 Zielbereiche zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung definiert: Menschenrechte, Klimaschutz, Kreislaufwirtschaft, Produkte, Wasser und Luft, Biodiversität, Plastik und Meere, Chemikalien, Gesundheit und Sicherheit sowie Faire Löhne. Für jeden dieser Zielbereiche, die auf die UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) abgestimmt sind, gibt es messbare Ziele und KPIs, die regelmäßig überwacht und an Vorstandsmitglieder, Aufsichtsrat und Stakeholder berichtet werden. Darüber hinaus werden Risikobewertungen und Audits durchgeführt, um sicherzustellen, dass unsere Lieferanten Umweltstandards einhalten. Durch PUMAs

Anstrengungen, Stakeholder durch verschiedene Veranstaltungen wie „Conference of the People“ oder „Voices of a RE:GENERATION“ einzubeziehen, konnten Nachhaltigkeitsthemen mit Vertretern der Generation Z, Branchenkollegen, Experten und Aktivisten diskutiert werden.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung von PUMA (der nichtfinanzielle Bericht) für das Geschäftsjahr 2023 wird gemeinsam mit dem zusammengefassten Lagebericht veröffentlicht und kann an folgender Stelle auf unserer Internetseite abgerufen werden:

<https://about.PUMA.com/de-de/investor-relations/financial-reports>.

## ÜBERWACHUNG VON ARBEITSBEDINGUNGEN

Ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensverantwortung liegt in der Wahrung und Überwachung guter Arbeitsbedingungen und der Einhaltung von Menschenrechten im eigenen Betrieb und in der gesamten Lieferkette, um den Schutz der Rechte und des Wohlbefindens der Mitarbeiter\*innen zu gewährleisten. Dieses Risiko berücksichtigt den Fall einer Verletzung der Menschenrechte oder einer Nichteinhaltung sozialer oder ökologischer Merkmale (z. B. Kinderarbeit, Überstunden, Zwangsarbeit, sexuelle Belästigung, geschlechtsspezifische Gewalt, unsicheres Arbeitsumfeld, faires Einkommen) in PUMAs eigenem Geschäft und in seiner Lieferkette.

Um diesen Risiken entgegenzuwirken, hat PUMA klare Grundsätze implementiert, die mit allen relevanten Gesetzen zur Nachhaltigkeit im Einklang stehen, wie dem deutschen Lieferkettengesetz, der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen, den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGPs), den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation und den zehn Prinzipien des globalen Pakts der Vereinten Nationen (UNGCI). Auf Unternehmens- und Lieferkettenebene werden regelmäßige Audits und Bewertungen von Menschenrechts-/Umweltrisiken durchgeführt, um die Einhaltung geltender Standards zu bewerten. Der Stakeholder-Dialog mit NGOs und Partnerschaften mit Organisationen (z. B. der Fair Labor Association) ermöglichen transparente Kommunikationskanäle, um Bedenken zu begegnen und Best Practices in Bezug auf Menschenrechte und Umweltstandards auszutauschen.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung (der nichtfinanzielle Bericht) von PUMA für das Geschäftsjahr 2023 ist hier verfügbar: <https://about.PUMA.com/de-de/investor-relations/financial-reports>.

## RECHTLICHES

Als international agierender Konzern ist PUMA verschiedenen rechtlichen Risiken ausgesetzt. Diese Risiken könnten durch Verletzungen des geistigen Eigentums entstehen, die die Verwendung einer Marke, eines Patents oder Urheberrechts ohne ordnungsgemäße Genehmigung mit sich bringen und zu Rechtsstreitigkeiten, Markenschäden oder dem Verlust von Exklusivitätsrechten führen. Vertragsrisiken oder Risiken, dass Dritte Forderungen oder Klagen wegen Verletzungen ihrer Markenrechte geltend machen, gehören ebenfalls dazu. Produktfälschungen sind oft von minderwertiger Qualität und erfüllen möglicherweise nicht die Sicherheitsstandards, was den Ruf der Marke PUMA untergraben, das Vertrauen der Verbraucher verringern und zu Rechtsstreitigkeiten führen kann.

Mit der kontinuierlichen Überwachung unserer vertraglichen Verpflichtungen und der Einbindung von internen und externen Rechtsexperten bei Vertragsangelegenheiten sollen etwaige Rechtsrisiken auf ein Minimum reduziert werden. Die Rechtsabteilung ist für den Schutz unseres geistigen Eigentums verantwortlich, um gegen Markenpiraterie vorzugehen. Diese sorgt nicht nur für ein starkes weltweites Portfolio an Schutzrechten wie Marken, Designs und Patenten, sondern arbeitet auch eng mit Zoll, Polizei und anderen Behörden zusammen und wirkt beratend für die Gesetzgeber bei der Implementierung effektiver Gesetze zum Schutze des geistigen Eigentums mit.

## COMPLIANCE

Als internationaler Konzern ist PUMA Compliance-Risiken ausgesetzt, die sich aus der möglichen Nichteinhaltung von Corporate Governance-Regeln, rechtlichen und regulatorischen Anforderungen oder Branchenstandards ergeben. Zu diesen Risiken gehören Betrug, Interessenkonflikte, Geldwäsche, Kartellrecht,

Korruption sowie bewusste Falschdarstellungen in der Rechnungslegung, die zu erheblichen Strafen, Rechtsfolgen, Reputationsschäden und Störungen des Geschäftsbetriebs führen können.

PUMA verfügt über verschiedene Instrumente, um diesen Risiken zu begegnen. Dazu gehören unter anderem ein funktionierendes Compliance-Management-System, das interne Kontrollsystem, das Konzerncontrolling und die interne Revision, um Compliance-relevante Themen frühzeitig zu verhindern, zu erkennen und zu sanktionieren. Über das Compliance Management System werden den Gruppen- und lokalen Compliance-Funktionen klare Rollen und Verantwortlichkeiten zugewiesen. Um sicherzustellen, dass die PUMA-Mitarbeiter\*innen die PUMA-Werte einhalten, gibt es laufende Schulungs-, Kommunikations- und Sensibilisierungskampagnen für Richtlinien und Verfahren. Des Weiteren steht den PUMA-Mitarbeiter\*innen ein Hinweisgebersystem zur Verfügung, um unethisches Verhalten zu melden.

## STEUERRECHTLICH

Als globales Unternehmen ist PUMA einem komplexen steuerlichen Umfeld ausgesetzt, in dem sich die größten Herausforderungen aus grenzüberschreitenden Transaktionen mit der konzerninternen Übertragung von Waren, Dienstleistungen und geistigem Eigentum ergeben. Um das Steuerrisiko zu minimieren, ist es unerlässlich, Steuerplanungsaktivitäten zu optimieren und die Einhaltung lokaler und internationaler Gesetze und Meldepflichten sicherzustellen. 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 nahestehenden Parteien anzusetzen sind. Verschiedene Länder haben in Übereinstimmung mit den Empfehlungen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) Gesetze und Richtlinien für internationale Steuern umgesetzt, um die Anforderungen für die Verrechnungspreisdokumentation zu standardisieren und die globale Steuerpolitik zu aktualisieren.

Um steuerliche Risiken effektiv zu steuern, hat PUMA ein solides steuerliches Rahmenwerk etabliert. Eine angemessene Steuerorganisation mit internen und externen Steuerexperten, um die relevanten Steuervorschriften einzuhalten und auf Änderungen im sich ständig ändernden Steuerumfeld reagieren zu können. Für die konzerninternen Verrechnungspreise sind entsprechende Dokumentationen und Richtlinien vorhanden und an internationalen und nationalen Anforderungen und Standards ausgerichtet. Für konzerninterne Transaktionen gibt es Richtlinien und Vorgaben, die für ausländische Unternehmen üblich sind, die den geltenden internen Verfahrensregeln entsprechen und für Mitarbeiter\*innen bindend sind, die im Namen des Konzerns handeln. Durch die interne Steuerberichterstattung können externe und interne Steuerexperten die steuerlichen Entwicklungen bei PUMA laufend steuern und überwachen. Es werden regelmäßig Schulungs- und Sensibilisierungsaktivitäten durchgeführt, um sicherzustellen, dass relevante Stakeholder über die aktuelle steuerliche Entwicklung informiert werden und sich weiteres Know-how für die steuerliche Behandlung aneignen. Sowohl der Vorstand als auch der Aufsichtsrat werden regelmäßig über die laufenden steuerlichen Entwicklungen bei PUMA informiert, um steuerliche Risiken frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden.

## PERSONALBEREICH

Das kreative Potenzial, das Engagement und das Leistungsvermögen von PUMA-Mitarbeiter\*innen sind wesentliche Faktoren zur Erreichung unserer strategischen und finanziellen Ziele. Personalbezogene Risiken umfassen das Management der Belegschaft, die Gewinnung und Bindung von Talenten, die Einbindung von Mitarbeiter\*innen und die Einhaltung von Arbeitsgesetzen. Ein Personaldefizit kann zu einer unzureichenden Erfüllung der Aufgaben führen und sich negativ auf die operative Effizienz auswirken. Darüber hinaus besteht weiterhin ein starker Wettbewerb um hoch qualifiziertes Personal. Der Verlust von Schlüsselpersonal und Schwierigkeiten bei der Identifizierung, Gewinnung und Bindung von Schlüsseltalenten könnten daher zu einem Verlust von Know-how führen, was die Geschäftsleistung beeinträchtigt. Ebenso kann die Nichteinhaltung von Gesundheits- und Sicherheitsgesetzen und -vorschriften zu Unfällen, Strafen, Unzufriedenheit der Mitarbeiter\*innen, Geschäftsunterbrechungen und Reputationsschäden auf Konzernebene führen.

Mit unserer Personalstrategie wollen wir eigenverantwortliches Denken und Handeln fördern, was in einer offenen Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien auf langfristiger und nachhaltiger Basis von zentraler Bedeutung ist. Dafür werden personelle Risiken im Rahmen eines Regelprozesses erfasst und bewertet. Ein besonderes Augenmerk gilt PUMAs Talentmanagement, der Identifikation von Schlüsselpositionen und Talenten und deren optimale Positionierung sowie der Nachfolgeplanung. Zudem zielen weitere nationale und globale Regelungen und Richtlinien darauf ab, die Einhaltung rechtlicher Bestimmungen und die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter\*innen sicherzustellen. Darüber hinaus werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, um Feedback zu erhalten und das Engagement der Mitarbeiter\*innen zu messen (z. B. „Great Place to Work“, „Diversity Leader“). Im Jahr 2023 erhielt PUMA mehrere Auszeichnungen, die die laufenden Anstrengungen zur Schaffung einer vielfältigen, integrativen und gleichberechtigten Belegschaft (z. B. „Top Employer“) gewürdigt haben. Auch in Zukunft werden wir die Investitionen in Personal zielgerichtet und bedarfsorientiert auf die Funktionen beziehungsweise Regionen ausrichten, um damit den zukünftigen Anforderungen der Unternehmensstrategie Rechnung zu tragen.

## **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 2023 im PUMA-Konzern nicht in Anspruch genommene Kreditlinien über insgesamt € 896,1 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 2023 insgesamt € 551,5 Mio. und haben eine Restlaufzeit von ein bis fünf Jahren.

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus. Da PUMA nur einen begrenzten Umfang an variabel verzinslichen Verbindlichkeiten hat, werden in begrenztem Umfang Zinssicherungsinstrumente eingesetzt.

## **AUSFALLRISIKEN**

Aufgrund der Geschäftstätigkeit ist PUMA einem Ausfallrisiko der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ausgesetzt. Zu diesen Risiken zählen verzögerte Zahlungen und Forderungsverluste (z. B. Ausfall eines Kunden) sowie Ausfallrisiken aus sonstigen vertraglichen finanziellen Verpflichtungen des Kontrahenten (z. B. Bankguthaben, derivative Finanzinstrumente). Dies könnte zu Forderungsausfällen und Liquiditätsengpässen führen und sich negativ auf den Cashflow und die Rentabilität auswirken, da die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu den bedeutendsten finanziellen Vermögenswerten gehören.

Dem Ausfallrisiko wird durch eine fortlaufende Überwachung der Außenstände und durch ausreichende Wertberichtigungen begegnet. 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

Risikogruppe	Einordnung	Beschreibung	Grad der Ausprägung	Veränderung ggü. Vorjahr
Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen	Strategisch	z. B. Konjunktorentwicklung, politische Situation, geopolitische Spannungen	Kritisch	↗
Geschäftspartner	Operativ	z. B. Rohstoffengpässe, Lieferkettenunterbrechungen, Beschaffungs- und Logistikkosten, Qualitätsprobleme	Kritisch	→
Währungsrisiken	Finanziell	z. B. Wechselkursschwankungen	Kritisch	↗
Pandemie	Strategisch	z. B. Ladenschließungen, Lieferprobleme, Gesundheit von Belegschaft und Kund*innen	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-Attacken, Netzwerk- und Systemausfälle	Wesentlich	→
Vertriebsstruktur	Strategisch	z. B. Änderung 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 und Sicherheit	Moderat	→
Liquidität und Zinsen	Finanziell	z. B. Barmittel, Kreditlinie, Verwahrgebühren, Zinsentwicklung	Moderat	→
Ausfallrisiko	Finanziell	z. B. Zahlungsforderungen ggü. Kund*innen	Moderat	→

## CHANCEN

Chancen sollen frühzeitig von PUMA erkannt, eingeschätzt und nach Möglichkeit genutzt werden. Das Chancenmanagement obliegt der Verantwortung des operativen Managements in den jeweiligen Märkten und Fachbereichen. Im Rahmen des Budget- und mittelfristigen Prozesses werden die identifizierten Chancen in den Gesamtplanungsansatz von PUMA integriert. PUMA hat mehrere wesentliche Chancenkategorien für den Planungszeitraum und darüber hinaus identifiziert und definiert.

PUMA ist in einem externen Umfeld tätig, das von zunehmenden geopolitischen Risiken, anhaltenden makroökonomischen Gegenwinden, einer gedämpften Verbraucherstimmung und einer starken Volatilität der Wechselkurse gekennzeichnet ist. Darüber hinaus bleibt das Tempo der Erholung auf den wichtigen Märkten in den USA und China ungewiss. Als Reaktion darauf wird sich PUMA auch weiterhin darauf konzentrieren, kurzfristige Herausforderungen zu meistern, ohne die mittel- und langfristige Dynamik der Marke zu beeinträchtigen. Dabei werden Umsatzwachstum und Marktanteilsgewinne stets gegenüber der kurzfristigen Rentabilität priorisiert. Daher wird sich PUMA auch weiterhin darauf konzentrieren, der beste Partner für seine Großkunden und Endverbraucher zu sein und ihnen den bestmöglichen Service zu bieten.

Im Rahmen unserer Unternehmensstrategie haben wir die folgenden sechs strategischen Prioritäten definiert, die wesentliche Chancen bieten: Markenbegehrlichkeit steigern, Produktangebot optimieren, Vertriebsqualität verbessern, unsere PUMA Family fördern, unsere Infrastruktur digitalisieren und unsere Nachhaltigkeit stärken. Im Rahmen dieses übergreifenden Rahmenwerks legen wir derzeit einen besonderen Schwerpunkt auf die Steigerung der Markenbegehrlichkeit, das Wachstum auf dem wichtigen US-Markt und die Beschleunigung unserer Erholung in China. PUMA wird weiterhin in die Marke investieren und sieht wesentliche Chancen, Marktanteile in allen wichtigen Märkten zu steigern. Unterstützt durch neue richtungsweisende Partnerschaften mit Markenbotschaftern wie Rihanna und A\$AP Rocky genießen unsere Lifestyle-Produkte weiterhin eine hohe Relevanz und Nachfrage über alle Altersgruppen und Regionen hinweg. Auch in den letzten Jahren haben wir große Fortschritte im Bereich Performance erzielt und unsere Marktposition in den Bereichen Fußball, Running, Fitness, Basketball, Golf, und Motorsport deutlich verbessern können. Das Produktangebot von PUMA wird kontinuierlich über alle Kategorien hinweg optimiert und weiterentwickelt, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf Innovation und Franchise-Management gelegt wird. Im Jahr 2024 werden uns mehrere internationale Sportveranstaltungen wie die UEFA EURO in Deutschland, die Olympischen und Paralympischen Spiele in Paris und die Copa America in den USA eine Plattform bieten, um unsere Glaubwürdigkeit im Bereich Performance zu unterstreichen und die Markenbegehrlichkeit und -sichtbarkeit zu erhöhen. Das große weltweite Interesse an diesen Veranstaltungen und am Sport im Allgemeinen wird das Wachstum der Sportartikelbranche weiter unterstützen. Wir beobachten auch weiterhin einen anhaltenden Trend zu einer gesünderen Lebensweise, einer höheren Sportpartizipation und einer legereren Bekleidung, was entsprechende Chancen für unsere Branche eröffnet. Bedeutende Marketingkampagnen, die von relevanten Markenbotschaftern in allen wichtigen Märkten unterstützt werden, sind entscheidend, um PUMA tief in den Herzen und Köpfen unserer Verbraucher zu verankern und Markentrelevanz und -Loyalität zu schaffen. Um die Markenbegehrtheit weiter zu steigern und unsere Verbraucherbindung zu stärken, wird PUMA auch im Jahr 2024 eine große Markenkampagne starten.

Beim Vertrieb wird sich PUMA weiterhin auf den Großhandelskanal konzentrieren. Die starken Partnerschaften mit unseren Großhandelskunden bieten Chancen für zukünftige Marktanteilsgewinne und Geschäftswachstum. Wir sehen jedoch auch erhebliche Chancen in unserem Retail-Geschäft (DTC) mit einem besonderen Schwerpunkt auf den E-Commerce-Kanälen von PUMA. Seit 2022 führen wir eine eigene PUMA Shopping-App ein, die im Vergleich zu unseren traditionellen puma.com-E-Commerce-Kanälen starke Ergebnisse und deutlich bessere KPIs zeigt. Die Einführung der PUMA Shopping-App in weiteren Märkten ist für die kommenden Jahre geplant und wird weitere Chancen zur Kundenbindung und Umsatzsteigerung eröffnen. Neue Ladenformate und Verbesserungen des gesamten Einkaufserlebnisses in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften können und sollten auch zu zusätzlichen Geschäftschancen führen. In China haben wir ein neues Ladenformat eingeführt, das von einer lokalen Agentur entwickelt wurde, um den Bedürfnissen der chinesischen Verbraucher gerecht zu werden, und das starke Ergebnisse zeigt. Im Vertriebsbereich unterstützt auch weiterhin die Sicherstellung der Liefereffizienz durch neue, hochmoderne Multi-Channel-Distributionszentren in wichtigen Märkten die Geschäftsentwicklung.

Im Bereich der Informationstechnologie bietet eine verbesserte Kommunikation mit Großhandelskonten und Verbrauchern über digitale Kanäle auch Chancen – z. B. durch den verstärkten Einsatz von 3D-Technologie. Darüber hinaus können neue oder effizientere Prozesse einen Wertbeitrag leisten oder zu Kostenoptimierungen führen. Die Digitalisierung von wichtigen Geschäftsprozessen wie Produktdesign wird weiter vorangetrieben, um die Effizienz und Effektivität zu steigern.

Der verstärkte Fokus der Endkund\*innen auf das Thema Nachhaltigkeit bietet die Chance, die Kommunikation im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit zu verbessern und nachhaltigere Produkte zu verkaufen. Der strategische Ansatz von PUMA für Nachhaltigkeit konzentriert sich darauf, innerhalb der Lieferkette und beim Endkunden maximalen Erfolg zu erzielen. Zahlreiche Initiativen sind im Gange und sind mit den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung abgestimmt. So hat PUMA im Jahr 2023 einen weiteren Meilenstein erreicht: 7 von 10 Produkten wurden aus besseren Materialien wie recyceltem Polyester hergestellt. PUMA hat die Initiative „Voices of a RE:GENERATION“ ins Leben gerufen, die eine ständige Kommunikation mit GEN-Z Aktivisten und Umweltschützern zum Ziel hat und unserem oberen Management Feedback dazu gibt, wie PUMA seine Nachhaltigkeitsinitiativen weiter stärken und seine Nachhaltigkeitsbemühungen an junge Zielgruppen kommunizieren kann. All diese Initiativen werden uns dabei helfen, Nachhaltigkeit innerhalb von PUMA zu entwickeln und entsprechende Geschäftsmöglichkeiten zu nutzen.

## GESAMTEINSCHÄTZUNG DER RISIKO- UND CHANCENSITUATION

Die Beurteilung der Gesamtrisiko- und Chancensituation des Konzerns und der PUMA SE ist das Ergebnis einer konsolidierten Betrachtung der zuvor dargestellten Risiko- und Chancenkategorien für das Geschäftsjahr 2023. Unsere Einschätzung der Gesamtrisikosituation von PUMA wird, wie oben beschrieben, gemäß der Beschreibung im zusammengefassten Lagebericht 2023 vor allem durch das makroökonomische Umfeld und die volatile Nachfrage im Einzelhandel speziell in den Schlüsselmärkten beeinflusst und konzentriert sich auf die großen Herausforderungen, die diese stellen. 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 der positiven Geschäftsaussichten sieht der Vorstand keine wesentliche Gefährdung des Fortbestands der PUMA-Gruppe und der PUMA SE.

## WESENTLICHE MERKMALE DES INTERNEN KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENT-SYSTEMS IN HINBLICK AUF DEN KONZERNRECHNUNGSLEGUNGSPROZESS

Der Vorstand der PUMASE ist verantwortlich für die Aufstellung und Richtigkeit des Jahresabschlusses, des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts der PUMASE. 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 und Handbücher, die Funktions-trennung 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 Controllingsystem, welches es ermöglicht, Abweichungen von Planwerten und rechnungslegungsbezogene Inkonsistenzen regelmäßig und frühzeitig zu erkennen und, falls notwendig, Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Im Rahmen des Risikomanagementsystems werden Ereignisse, die einen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung und den Rechnungslegungsprozess des Konzerns haben könnten, regelmäßig und 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 berichtspflichtiger 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.

## INTERNES KONTROLLSYSTEM

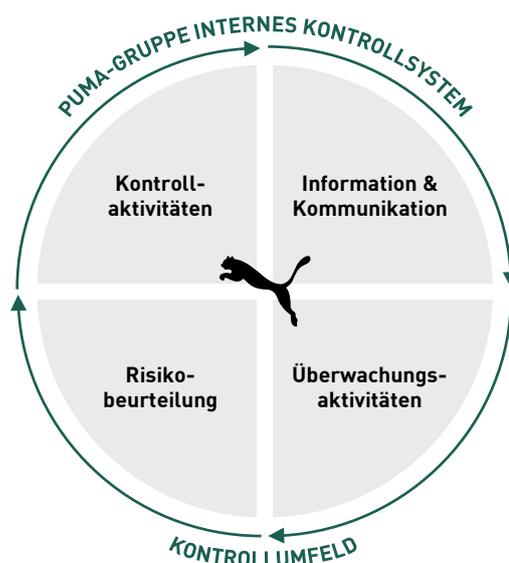
PUMA's internes Kontrollsystem betrifft gruppenweit alle Mitarbeiter, denn es beinhaltet die vom Management der PUMA-Gruppe etablierten Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen. Dabei sind alle wesentlichen Geschäftsprozesse in Betracht zu ziehen, welche die organisatorische Umsetzung von Entscheidungen des Managements unterstützen.

Bei der PUMA-Gruppe ist die Methodik des internen Kontrollsystems an das COSO-Framework angelehnt, welches interne Steuerungs- und Überwachungselemente für wesentliche Prozesse im Unternehmen beschreibt. Dabei sind Ziele der Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Finanzberichterstattung, der Verbesserung der Effizienz und Effektivität der Prozesse als auch die Einhaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen zu unterstützen.

Das PUMA Kontroll-Rahmenwerk ist ganzheitlich für die Gruppe etabliert – dabei gilt als Anforderung die wesentlichen Risiken mit entsprechenden Kontroll-Aktivitäten abzusichern. Ziel ist es, das interne Kontrollsystem kontinuierlich zu verbessern und gezielt Risiken und Verbesserungspotenziale im Kontrollumfeld auf Prozessebene zu identifizieren, um angemessene Handlungsempfehlungen festzulegen und deren zeitnahe Umsetzung systematisch nachzuverfolgen. Durch unabhängige Überwachungsorgane wie den Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss wird die fortlaufende Aktualität des Kontrollumfeldes unterstützt. Die Gesamtverantwortung für das interne Kontrollsystem trägt der Vorstand der PUMASE. Dieser informiert regelmäßig den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der PUMASE. Zur operativen Koordination des internen Kontrollsystems wurde die interne Kontrollfunktion der Abteilung Group Internal Audit, Risk Management & Internal Control beauftragt die regelmäßige Berichterstattung an den Vorstand zu erstellen. Die Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Abläufe des internen Kontrollsystems sind in einem Regelwerk festgelegt.

In Bezug auf das PUMA Kontroll-Rahmenwerk sind folgende fünf Kernkomponente zu beachten: Kontrollumfeld, Risikobewertung, Kontrollaktivitäten, Information und Kommunikation und Überwachungsaktivitäten.

## ➤ 6.21 INTERNES KONTROLLSYSTEM



Das bei der PUMA-Gruppe etablierte Kontrollumfeld gilt als Basis des internen Kontrollsystems, da es Grundsätze zu Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Management im Unternehmen definiert. Die gelebten Standards werden mit intern formalisierten Verfahrensweisen aber auch mit klaren Weisungsrichtlinien und -rechten untermauert. Diese internen Standards bilden gemeinsam mit externen Regularien ein Kontrollumfeld, welches für jeden Mitarbeiter der PUMA-Gruppe anzuwenden ist, unterstützt durch das jeweilige Management und den Prozessmanager in den Einheiten.

Wie im vorangehenden Absatz „Risikomanagement“ beschrieben, ist auch die PUMA-Gruppe grundsätzlich einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, welche potenziell auf Unternehmensziele wirken können. Die Risikoidentifikation und -bewertung wird halbjährlich durchgeführt, um materielle Risiken auf Gruppenebene zu behandeln. Anhand des sich daraus ergebenden Risikoportfolios, ist das Ziel des internen Kontrollsystems die Vollständigkeit in Hinsicht auf kompensierende Kontrollmaßnahmen gegenüber der Risikobewertung / -beurteilung zu. Daneben umfasst die Risikobewertung des internen Kontrollsystems auch eine Vielzahl von Risiken mit höherem Detailgrad der täglichen Geschäftstätigkeit – beispielsweise die operativen Tätigkeiten unter Einhaltung von Compliance Vorschriften.

Kontrollaktivitäten dienen dazu, den identifizierten Geschäftsrisiken entgegenzuwirken. Um die fortwährende Aktualität des Kontroll-Rahmenwerks zu gewährleisten, sowie auch die Überwachung von dessen Anwendung in Geschäftsprozessen zu verfolgen, wird jährlich ein sogenanntes „Internal Control Self-Assessment“ (ICSA) von den wesentlichen Geschäftseinheiten der PUMA-Gruppe beantwortet. Die interne Kontrollfunktion stellt sicher, dass die wesentlichen Geschäftseinheiten – auf Ebene von Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften – Teil des ICSA sind. Dabei evaluieren die jeweiligen Verantwortlichen der Geschäftseinheiten die vorgegebenen Kontrollziele der PUMA-Gruppe, bezogen auf ihren Geschäftsbereich. Hierbei wird das vorhandene Kontrollgerüst anhand interner und externer Richtlinien und Best-Practice-Standards bewertet. Anhand der Beantwortung ergibt sich ein Implementierungsgrad der Kontrollziele, welcher durch die Funktion Internal Control unabhängig geprüft und dann mit etablierten Berichtskanälen an den Vorstand übermittelt wird. Die Ergebnisse der ICSA werden zudem dem Prüfungsausschuss und den Abschlussprüfern berichtet sowie durch die Revisionsfunktion der Abteilung Group Internal Audit, Risk Management & Internal Control bei der risikoorientierten Prüfungsplanung berücksichtigt.

Information und Kommunikation von potenziellen Geschäftsrisiken und durchgeführten Kontrollaktivitäten dienen dazu, fundierte unternehmerische Entscheidungen zu treffen bei denen die erforderlichen Informationen in einem angemessenen und zeitgerechten Rahmen eingeholt werden können. Dazu werden bei der PUMA-Gruppe kontinuierlich etablierte Kommunikationskanäle genutzt. Die interne Kontrollfunktion

koordiniert Sensibilisierungs-Trainings sowie regelmäßige Abstimmungssitzungen, um die Zusammenarbeit mit dem Vorstand und sonstigen Verantwortlichen von Geschäftseinheiten fortlaufend zu gewährleisten und darüber hinaus zu stärken.

Überwachungsaktivitäten basieren auf der Verwendung eines einheitlichen Softwaresystems, welches den systematischen und einheitlichen Ablauf des ICSA innerhalb der gesamten Unternehmensorganisation sicherstellt. Die interne Kontrollfunktion analysiert die Ergebnisse des ICSA und leitet Handlungsempfehlungen ab, welche mit den Verantwortlichen der Geschäftseinheiten abgestimmt, und in fortlaufender Weise in Hinblick auf Implementierungsstatus überprüft werden.

┌  
Eine ganzheitliche Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagement- und internen Kontrollsystems wird darüber hinaus durch den Vorstand verfolgt. Entsprechend werden vierteljährlich, im Rahmen von zyklischen Berichterstattungen, wesentliche Aspekte der Systeme behandelt. Damit soll folgendes sichergestellt werden: die Steuerung von materiellen Risiken in angemessener Transparenz, die Erörterung von Einzelsachverhalten in geeigneter Form und deren Nachverfolgbarkeit sowie die Erwägung von möglichen Weiterentwicklungen der Systeme. Gestützt durch ein etabliertes Kontrollumfeld, spiegeln zusammenfassend die fortwährende Überwachung und Verbesserung der Systeme den Ansatz der offenen Risikokultur bei der PUMA-Gruppe wieder. Im Berichtszeitraum sind der PUMASE keine relevanten Umstände bekannt, die einer Angemessenheit und Wirksamkeit des Risikomanagement- und internen Kontrollsystems entgegenstehen bzw. nicht bis zum Bilanzstichtag behoben worden sind. Dennoch ist erwähnenswert, dass auch Systeme, welche als angemessen und wirksam kommentiert wurden, inhärenten Beschränkungen unterliegen. Entsprechend kann keine vollumfängliche Prävention von etwaigen Prozessverstößen und/oder tatsächlich eintretenden Risiken garantiert werden.

└

# PROGNOSEBERICHT

## WELTKONJUNKTUR

In ihrer Winterprognose vom 13. Dezember 2023 erwarten die Expert\*innen des Kieler Institutes für Weltwirtschaft (ifw Kiel) für das Jahr 2024 einen Anstieg des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 2,9%, nach einem Zuwachs von 3,1% im Jahr 2023. Die Inflation geht inzwischen zügig zurück, und die Geldpolitik beginnt voraussichtlich bereits im ersten Halbjahr 2024 mit Zinssenkungen. Eine konjunkturelle Belebung zeichnet sich aber derzeit noch nicht ab. In den fortgeschrittenen Volkswirtschaften bremsen eine hohe Unsicherheit über die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, und finanzpolitische Impulse fallen weg. In China bleibt die wirtschaftliche Dynamik angesichts struktureller Probleme verhalten. Die Risiken für die Konjunkturprognose für das Jahr 2024 sind nach Ansicht der Expert\*innen des ifw Kiel vor allem finanzieller und politischer Natur. Unter anderem besteht Unsicherheit über die Entwicklungen in China, wo eine geordnete Konsolidierung im Immobiliensektor nach wie vor nicht gesichert ist. Zudem ergeben sich geopolitische Risiken aus den wieder stärker in den Vordergrund getretenen Differenzen zwischen China und den Vereinigten Staaten. Unabhängig davon birgt der Wahlausgang der bevorstehenden Präsidentschaftswahlen in den Vereinigten Staaten im kommenden November erhebliche wirtschaftspolitische Unsicherheit.

## SPORTARTIKELBRANCHE

Sofern das geopolitische Umfeld zu keinen wesentlichen negativen Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen führt, erwarten wir für das Jahr 2024 ein Wachstum der Sportartikelbranche. Wir gehen davon aus, dass die Nachfrage nach Sportartikeln im Jahr 2024 ansteigen wird, da die Trends zu mehr sportlicher Betätigung und einer gesünderen Lebensführung weiterhin intakt sind und nach der 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 2024 anstehenden sportlichen Großveranstaltungen, wie zum Beispiel die Olympischen Sommerspiele in Paris und die Fußball Europameisterschaft der Männer in Deutschland, dazu beitragen, das Wachstum in der Sportartikelbranche zu unterstützen.

## AUSBLICK 2024

Für das Jahr 2024 erwarten wir, dass die geopolitischen und makroökonomischen Herausforderungen sowie die Währungsvolatilität anhalten. Diese Rahmenbedingungen führten bereits 2023 zu einer gedämpften Konsumentenstimmung und einer volatilen Nachfrage. Wir erwarten, dass diese Effekte auch 2024 – insbesondere in der ersten Jahreshälfte – anhalten.

In diesem weiterhin herausfordernden Umfeld fokussieren wir uns voll auf die Umsetzung unserer klaren Strategie: Stärkung der Marke, Einführung innovativer Produkte und Verbesserung unserer Vertriebsqualität – insbesondere in den Fokusböden USA und China. Für PUMA ist 2024 nicht nur das Year of Sport mit Großveranstaltungen wie Olympia, Euro 2024 und Copa America als perfekte Plattform für unsere Markenpräsenz und Produktkompetenz. Es ist auch das Jahr, in dem PUMA in eine neue Markenkampagne investieren wird, um sich als schnellste Sportmarke der Welt noch klarer zu positionieren.

Aufgrund der starken Markendynamik von PUMA und trotz der anhaltenden geopolitischen und makroökonomischen Unsicherheit, erwartet PUMA für das Geschäftsjahr 2024 ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich und ein operatives Ergebnis (EBIT) zwischen € 620 Mio. und € 700 Mio. (2023: € 621,6 Mio.). Der Ausblick basiert auf der Annahme, dass die künftige Abwertung des argentinischen Peso durch entsprechende Preissteigerungen in Argentinien vollständig kompensiert wird.

Für das Konzernergebnis (2023: € 304,9 Mio.) erwarten wir im Jahr 2024 eine entsprechende Veränderung wie die des operativen Ergebnisses.

Wie in den vergangenen Jahren wird sich PUMA weiterhin darauf konzentrieren, kurzfristige Herausforderungen zu meistern, ohne den mittel- und langfristigen Erfolg zu beeinträchtigen. Daher haben Umsatzwachstum und die Steigerung des Marktanteils Vorrang vor kurzfristiger Gewinnoptimierung. Das attraktive Produktsortiment für 2024 sowie das sehr gute Feedback unserer Einzelhandelspartner und Konsument\*innen stimmen uns zuversichtlich für den mittel- und langfristigen Erfolg und das kontinuierliche Wachstum von PUMA.

## INVESTITIONEN

Für das Jahr 2024 sind Investitionen in das Anlagevermögen in einer Höhe von rund € 300 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, Investitionen in den Ausbau und die Modernisierung der eigenen Einzelhandelsgeschäfte und Investitionen in die IT-Infrastruktur.

## 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 7. Februar 2024

Der Vorstand

Freundt

Hinterseher

Descours

Valdes