

***GESCHÄFTSBERICHT 2017***



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>RÜCKBLICK</b>	<b>4</b>
<b>AN UNSERE AKTIONÄRE</b>	<b>6</b>
<b>UNTERNEHMENSÜBERBLICK</b>	<b>10</b>
<b>MARKE</b>	<b>10</b>
MARKENSTRATEGIE .....	12
<b>PRODUKT</b>	<b>14</b>
<b>PERFORMANCE</b>	<b>16</b>
TEAMSPORT .....	18
RUNNING AND TRAINING.....	20
MOTORSPORT .....	24
GOLF .....	26
<b>SPORTSTYLE</b>	<b>28</b>
SPORTSTYLE .....	28
KIDS .....	30
<b>LIZENZEN</b>	<b>31</b>
<b>ACCESSOIRES</b>	<b>33</b>
<b>VERTRIEB</b>	<b>34</b>
VERTRIEBSSTRATEGIE .....	36
<b>OPERATIONS</b>	<b>38</b>
OPERATIONS-STRATEGIE.....	40
<b>UNSERE MITARBEITER</b>	<b>42</b>
CAREERS@PUMA.....	45
PEOPLE@PUMA .....	47
LEARN@PUMA .....	51
WELLBEING@PUMA.....	52
ENGAGE@PUMA.....	53
<b>NACHHALTIGKEIT</b>	<b>56</b>
EINLEITUNG UND VORWORT.....	58
DIE PUMA-NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE 10FOR20 .....	60
SOZIALE ASPEKTE .....	66
GESUNDHEIT UND SICHERHEIT AM ARBEITSPLATZ.....	73
UMWELT.....	74
GOVERNANCE.....	88
ZUSAMMENFASSUNG .....	89
<b>VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS</b>	<b>90</b>
<b>ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT</b>	<b>92</b>
DAS GESCHÄFTSJAHR 2017 IM ÜBERBLICK	94
<b>GRUNDLAGEN DES PUMA-KONZERNES</b>	<b>97</b>
GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN UND ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	97
ZIELE UND STRATEGIE .....	97
PRODUKTENTWICKLUNG UND DESIGN.....	99

BESCHAFFUNG.....	101
MITARBEITER .....	104
STEUERUNGSSYSTEM.....	107
<b>WIRTSCHAFTSBERICHT</b>	<b>108</b>
WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN .....	108
UMSATZLAGE.....	108
ERTRAGSLAGE.....	111
DIVIDENDE.....	113
REGIONALE ENTWICKLUNG .....	114
VERMÖGENS- UND FINANZLAGE .....	115
CASHFLOW .....	117
GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR LAGE DES KONZERNES DURCH DIE UNTERNEHMENSLEITUNG .....	119
<b>ERLÄUTERUNGEN ZUM JAHRESABSCHLUSS DER PUMA SE NACH HGB</b>	<b>120</b>
<b>VERGÜTUNGSBERICHT</b>	<b>124</b>
<b>RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT</b>	<b>126</b>
<b>NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT</b>	<b>132</b>
<b>ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN</b>	<b>134</b>
<b>CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG</b>	<b>136</b>
<b>KONZERNABSCHLUSS</b>	<b>142</b>
KONZERNBILANZ	144
KONZERNGEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG	146
KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG	147
KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG	148
KONZERN-EIGENKAPITAL-VERÄNDERUNGSRECHNUNG	150
KONZERNANHANG	151
BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS	214
<b>BERICHT DES VERWALTUNGSRATS</b>	<b>220</b>
<b>BERICHT ZUR GLEICHSTELLUNG UND ENTGELTGLEICHHEIT</b>	<b>224</b>
<b>GRI G4 INHALTSINDEX</b>	<b>226</b>
ALLGEMEINE STANDARDANGABEN	227
SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN	231
<b>DIE PUMA-AKTIE</b>	<b>240</b>
<b>WEITERE INFORMATIONEN</b>	<b>244</b>
PUMA IM JAHRESVERGLEICH	246
ENTWICKLUNG PUMA-KONZERN	248

**Januar****AFRIKANISCHER MEISTER -**

Durch ein 2:1 gegen Top-Favorit Ägypten holt PUMA-Team Kamerun zum fünften Mal den African Cup of Nations und sichert sich damit die Vorherrschaft im afrikanischen Fußball.

**Februar****FENTY UNIVERSITY -**

Inspiziert vom amerikanischen Uni-Look präsentiert Rihanna ihre Kollektion für Herbst/Winter 2017 in der Bibliothèque Nationale de France während der Paris Fashion Week.

**März****REVOLUTIONÄRE „SOCKE“ -**

Der PUMA evoKNIT Driver Pro, unsere Vision des Formel-1-Schuhs von morgen, zeigt wahre Innovationskraft und wird mit einem iF Design Award ausgezeichnet.

**April**

**RIGHT TO PLAY** - PUMA startet eine Partnerschaft mit Right To Play, der NGO, die das Leben von Millionen von Kindern weltweit verbessert.

**Mai****ALLER GUTEN DINGE SIND DREI -**

An einem einzigen Wochenende holt sich PUMA gleich drei wichtige Fußballtitel: den FA Cup der englischen Premier League mit dem Arsenal FC, den DFB-Pokal mit Borussia Dortmund und die Liga MX Clausura 2017 mit Chivas.

**Juni**

**FIT. FAST. FEEL.** - Der brandneue Fußballschuh PUMA ONE, eine Kombination aus dem Besten von evoSPEED und evoTOUCH, kommt in die Läden.



# TIMELINE 2017

**Juli****EIN NEUES WAHRZEICHEN -**

Am Unternehmenssitz von PUMA in Herzogenaurach wird die neue, 85 Meter lange Brücke im Beisein der PUMA-Legenden Merlene Ottey und Lothar Matthäus offiziell eingeweiht.

**August**

**FOREVER FASTEST** - Bei der Leichtathletik-Weltmeisterschaft in London beendet Usain Bolt seine einzigartige Karriere. Auch andere PUMA-Sportler glänzen, wie zum Beispiel Pierre-Ambroise Bosse, der über 800 Meter Gold holt.

**September**

**SELENA AN BORD** - PUMA gibt die langfristige Partnerschaft mit der US-amerikanischen Sängerin und Schauspielerin Selena Gomez bekannt. Als Markenbotschafterin arbeitet sie an der Weiterentwicklung von PUMAs Frauensegment mit.

**Oktober**

**DIE KATZE SCHLÄGT SIE ALLE** - PUMA dominiert die Formel 1 und Lewis Hamilton wird zum vierten Mal Weltmeister. Unsere Partnerteams MERCEDES-AMG PETRONAS, Scuderia FERRARI und RED BULL RACING belegen die ersten drei Plätze in der Konstrukteurswertung.

**November**

**LEWIS 24/7** - Lewis Hamilton wird offizieller Markenbotschafter für PUMAs Produktkategorie Men's Training. Mit seiner 24/7-Kampagne definiert er die Performance-Philosophie der Marke neu und verlegt das Training vom Gym auf die Straße.

**Dezember**

**Durchschlagender Erfolg** - Rickie Fowler, bei COBRA PUMA Golf unter Vertrag, gewinnt die Hero World Challenge mit Karriere-Bestleistung: 28 auf der Front Nine.



## LIEBE PUMA-AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

*2017 WAR EIN GROSSARTIGES JAHR FÜR PUMA UND UNSER EINSATZ LÄSST SICH BEREITS AN DEN FINANZERGEBNISSEN ABLESEN: WIR HABEN UNSEREN UMSATZ UM 16% UND DAMIT – ERSTMALIG IN DER UNTERNEHMENSGESCHICHTE – AUF ÜBER VIER MILLIARDEN EURO GESTEIGERT. UNSER EBIT HABEN WIR NAHEZU VERDOPPELT, DAS KONZERNERGEBNIS UND DEN CASHFLOW SOGAR MEHR ALS VERDOPPELT.*

Die Zahlen haben unsere ursprünglichen Erwartungen für 2017 übertroffen. Aus diesem Grund haben wir unseren Ausblick drei Mal angepasst. In allen Regionen konnten wir ein solides Wachstum im zweistelligen Bereich verzeichnen, das erneut von den starken Entwicklungen im Schuhsegment (+ 24%) angeführt wurde. Uns ist bewusst, dass wir noch einiges zu tun haben, um unsere Marke dorthin zu bringen, wo Sie sie als Aktionärinnen und Aktionäre sehen möchten, und dass wir unseren Umsatz und Gewinn auch in Zukunft nachhaltig steigern müssen. Die verbesserten Durchverkaufsraten in den Geschäften und die stetig positiven Rückmeldungen unserer Partner im Handel zeigen uns jedoch, dass wir mit unserer Strategie, unseren Marketingaktivitäten und unseren Produkten auf dem richtigen Weg sind. Wir werden weiterhin hart daran arbeiten, unser Ziel, *die schnellste Sportmarke der Welt* zu werden, zu erreichen, Mehrwert für den Fachhandel zu generieren, die Performance für Sportlerinnen und Sportler zu steigern und unvergessliche Kundenerlebnisse zu schaffen. Damit stellen wir sicher, dass Sie von PUMA die Rendite erhalten, die Sie verdienen.

Im Januar 2018 kündigte unser Mehrheitsaktionär Kering S.A. an, einen Teil seiner PUMA-Anteile an seine Aktionäre als Sachdividende zu verteilen und damit seine Beteiligung an PUMA zu reduzieren. Die Transaktion bedarf noch der Zustimmung durch die Hauptversammlung der Kering S.A. im April 2018.

Wir bei PUMA begrüßen und unterstützen diesen Vorschlag vollkommen und freuen uns sehr, dass Kering seine Beteiligung an unserem Unternehmen auf diesem Weg reduzieren möchte. Durch den Vorgang wird der Anteil an PUMA-Aktien in Streubesitz deutlich vergrößert, was es Anlegern erleichtert, direkt in PUMA zu investieren, und uns die Chance bietet, unsere aktuelle Geschäftsstrategie weiter zu verfolgen.

Unsere Strategie der letzten Jahre, die sich nun positiv auf unsere Finanzergebnisse auswirkt, wäre ohne die Unterstützung von Kering als Mehrheitsgesellschafter nicht möglich gewesen. Angesichts der guten Geschäftsentwicklung und der deutlichen Steigerung von Profitabilität und Cashflow im vergangenen Jahr werden PUMAs Vorstand und Verwaltungsrat der Hauptversammlung eine einmalige Gewinnausschüttung an unsere Aktionärinnen und Aktionäre von 12,50 Euro je Aktie für das Geschäftsjahr 2017 vorschlagen.

Auch 2017 haben wir uns auf unsere fünf Prioritäten konzentriert: gesteigerte Markenbegehrlichkeit, ein konkurrenzfähiges Produktportfolio, ein marktführendes Angebot für Frauen, die Optimierung unserer Vertriebsqualität und die Beschleunigung unserer Geschäftsprozesse.

Um die Marke PUMA für Konsumenten noch attraktiver zu gestalten, haben wir weiterhin intensiv in unser Marketing investiert, insbesondere in Partnerschaften im Bereich Sports Performance, unter anderem mit den schnellsten Athleten der Welt, Usain Bolt und Andre De Grasse, den Spitzenfußballern Antoine Griezmann und Sergio Agüero, den internationalen Golfprofis Lexi Thompson und Rickie Fowler, den Fußballnationalmannschaften von Italien, der Schweiz und Uruguay, den Mannschaften Arsenal London, Borussia Dortmund und Chivas sowie den olympischen Verbänden von Jamaika und Kuba und vielen anderen. 2018 werden wir auch Olympique Marseille, Borussia Mönchengladbach und den AC Mailand als neue Partner in unserer PUMA-Familie willkommen heißen.

Junge Trendsetter sprechen wir über unsere Marketingaktivitäten mit Markenbotschaftern aus der Kultur-, Musik- und Modeszene an. Das Storytelling mit diesen Impulsgebern, insbesondere über die sozialen Netzwerke, hat sich bewährt. Über diese außergewöhnlichen Partnerschaften haben wir unsere Strahlkraft erhöht und PUMA als eine der trendigsten Sport- und Lifestyle-Marken für junge Konsumenten etabliert. Im vergangenen Jahr haben wir auf unseren Erfolg mit internationalen Stars wie Rihanna, Cara Delevingne, The Weeknd und Big Sean aufgebaut und zudem neue Markenbotschafter wie Lewis Hamilton und Selena Gomez an Bord geholt. Dass das US-amerikanische Footwear News Magazine unser Marketingteam mit dem *Marketer of the Year Award 2017* ausgezeichnet hat, bestätigt uns in unserer innovativen Arbeit.

Im Produktbereich sind zwei neue Fußballschuhlinien zu nennen, die wir 2017 auf den Markt gebracht haben: der PUMA ONE und der PUMA FUTURE. Beide kamen beim Fachhandel gut an und zeigen bereits sehr gute erste Ergebnisse im Durchverkauf. Auch hier haben wir dem Thema Innovation unsere ungeteilte Aufmerksamkeit geschenkt: Neben NETFIT, unserem selbstentwickelten, nutzerindividuellen Schnürsystem, kamen unsere brandneue JAMMING-Technologie mit Perlen aus e-TPU in der Zwischensohle für mehr Komfort und einer höheren Energierückgabe in den Handel sowie unsere Smart Driver COBRA Golf KING F7 und F7+, deren eingebaute Sensoren die Entfernung und Präzision jedes Schlags automatisch anzeigen.

In den letzten Jahren haben wir unseren Fokus wieder verstärkt auf das Frauensegment gelenkt. Mit unserer einzigartigen Tradition und unserem neuen 360°-Ansatz *Where the Gym meets the Runway* konnten wir im vergangenen Jahr erneut überproportionales Wachstum in diesem Segment erzielen. Mit Unterstützung starker Markenbotschafterinnen wie Cara Delevingne und dem New York City Ballet haben wir unsere *DO YOU*-Kampagne ausgeweitet, die Frauen rund um den Erdball zu mehr Selbstbewusstsein inspirieren soll. Rihanna, Women's Creative Director bei PUMA, hat zwei starke Kollektionen der Linie FENTY PUMA by Rihanna herausgebracht und es vor einem begeisterten Publikum auf der Paris und der New York Fashion Week vorgestellt. Kürzlich präsentierte Sängerin, Schauspielerin und Produzentin Selena Gomez die Produktlinien PHENOM und EN POINTE für Fitnessschuhe und -textilien, die in den Medien und bei unseren Kunden sehr gut ankamen.

Auch unsere Vertriebsqualität haben wir weiter verbessert und erreicht, dass wichtige Kunden in den Bereichen Sports Performance und Sportstyle weltweit ihre Aufmerksamkeit vermehrt auf die Marke PUMA richten. Unsere Beziehungen zu großen Einzelhändlern haben wir ausgebaut und geben unser Bestes, ihnen auch weiterhin ein zuverlässiger Geschäftspartner zu sein. Unser erklärtes Ziel ist es, eine Win-win-Situation für unsere Partner und uns selbst zu schaffen – der Fachhandel soll mit unseren Produkten Geld verdienen. Gesteigerte Durchverkaufsraten haben 2017 für mehr Regalplatzierungen für unsere Produkte gesorgt. Auch unser eigenes Einzelhandelsnetzwerk haben wir aufgewertet und weitere Stores eröffnet bzw. umgebaut. Nach dem Relaunch ist unser eCommerce-Auftritt unter [www.PUMA.com](http://www.PUMA.com) nun eine moderne, auf die mobile Nutzung ausgerichtete Plattform. Im Juni erfolgte der Go live in Europa und wird 2018/2019 auf die übrigen Regionen ausgeweitet.

Wir haben unsere operativen Prozesse und Systeme weiter beschleunigt, indem wir PUMAs International Trading Organization optimiert, neue Produktentwicklungssysteme ausgerollt, unsere ERP-Systeme weiter vereinheitlicht und allgemein unsere IT-Infrastruktur verbessert haben. 2017 haben wir weitere Investitionen in unsere Infrastruktur getätigt und neue, moderne Büros in Hongkong und Mailand bezogen. Im April 2018 eröffnen wir den Neubau unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach.

Soziale, ökonomische und umweltbezogene Nachhaltigkeit gehörten auch 2017 zu PUMAs Kernwerten. Als langjähriges Mitglied des UN Global Compact haben wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie an den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen ausgerichtet. Auf halbem Weg zu unseren 10FOR20 Nachhaltigkeitszielen angelangt, sind wir damit gut aufgestellt, gemeinsam mit Branchenpartnern und ausgewählten führenden Initiativen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit etwas zu bewegen. 2017 haben wir in unseren Produkten 40% Baumwolle der Better Cotton Initiative und 46% Polyester mit bluesign-Zertifizierung verwendet. 99% des Leders stammte von Gerbereien, die von der Leather Working Group in der höchsten Kategorie bewertet wurden, und 92% unseres Papier- und Kartonverbrauchs war FSC-zertifiziert.

Im Bereich Menschenrechte und Social Compliance konnten wir den Anteil der gemeinsamen Audits mit anderen Marken und Organisationen auf 27% erhöhen. Zudem haben wir ein Pilotprojekt für eine einheitliche Bewertung für die gesamte Branche gestartet; es soll helfen, Mehrfach-Audits durch einzelne Marken zu vermeiden und damit Zeit und Ressourcen freizugeben, die an anderer Stelle effizienter für den nachhaltigen Wandel eingesetzt werden können. Dank der vermehrten gemeinsamen Audits konnten wir unser Compliance-Programm auf Kernzulieferer von Materialien und Teilen entlang der Beschaffungskette ausweiten.

Mit insgesamt 17.500 Stunden gemeinnütziger Arbeit haben unsere Mitarbeiter maßgeblich dazu beigetragen, positiv auf die Communitys an unseren PUMA-Standorten einzuwirken.

Dass PUMA im vergangenen Jahr so gut abgeschnitten hat, verdanken wir dem großartigen Einsatz und der Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es macht mich stolz, mit diesem talentierten, engagierten Team zu arbeiten – wir sind eine großartige Familie! An dieser Stelle möchte ich dem gesamten Team meinen allerherzlichsten Dank aussprechen.

Mein Dank geht auch an Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihre Unterstützung. Sie haben uns auch in schwierigeren Zeiten und selbst bei enttäuschenden Ergebnissen den Rücken gestärkt. Ich versichere Ihnen, dass wir 2018 und darüber hinaus weiter hart arbeiten werden, um die nachhaltige Wertsteigerung Ihrer Investitionen zu sichern. Angesichts des Momentums, den wir im vergangenen Jahr geschaffen haben, der großen Strahlkraft der Marke PUMA und unseres überzeugenden Produktangebots bin ich sicher, dass 2018 ein weiteres großartiges Jahr für PUMA wird.



**Bjørn Gulden**  
Chief Executive Officer PUMA



LEWIS HAMILTON

# MARKE



CARA DELEVINGNE

## MARKENSTRATEGIE

365 TAGE, VOLLGEPACKT MIT PUMA: RIHANNA, SELENA GOMEZ, LEWIS HAMILTONS FAHR- UND KLEIDUNGSSTIL AUF & ABSEITS DER RENNSTRECKE, DIE NEUE NETFIT-TECHNOLOGIE, OLIVIER GIROUDS FALLRÜCKZIEHER SOWIE DER LAUNCH DES FUSSBALLSCHUHS PUMA ONE. BEVOR WIR 2018 UNSEREN 70. GEBURTSTAG FEIERN, WOLLEN WIR NOCHMAL DIE JÜNGSTEN ERFOLGE REVUE PASSIEREN LASSEN, DIE EXEMPLARISCH FÜR UNSER „MOMENTUM“ ALS MARKE SIND:

### 2017 WAR DAS SCHNELLSTE JAHR IN UNSERER UNTERNEHMENSGESCHICHTE

Wir haben schneller reagiert, uns schneller neu orientiert und schneller Entscheidungen getroffen und somit weiter positives *Momentum* als Marke erzielt. Wir bewegen uns im Takt mit unseren Kunden, der *Generation Hustle*, einer Generation äußerst anpassungsfähiger Menschen, die sich ständig neu erfinden – genau wie wir das auch als Marke tun. Die *Generation Hustle* erkennt sofort, wenn Marken oder Influencer unglaublich bzw. nicht authentisch sind. Daher sind wir vom reinen *Storytelling* zum *Storydoing* übergegangen. Durch *Storydoing* stellen wir sicher, dass Werte wie Glaubwürdigkeit und Relevanz auch in Zukunft unser gesamtes Handeln bestimmen. Aber was bedeutet das genau?

In 2017 haben wir damit aufgehört, Geschichten lediglich zu erzählen. Stattdessen haben wir begonnen, Geschichten in konkrete unternehmerische und kommunikative Aktivitäten zu übersetzen. Die Ernennung von Rihanna zur Markenbotschafterin für unsere Trainings-Kategorie war ein Beispiel für *Storytelling*.

Mit der gemeinsamen Entwicklung der FENTY-Kollektion sind wir jedoch zum *Storydoing* übergegangen. Im September hat Rihanna ihre Frühjahr/Sommer 2018 FENTY-Kollektion auf der New Yorker Fashion Week präsentiert und PUMA wurde damit zur meist diskutierten Marke auf Twitter.

### BEI „STORYDOING“ GEHT ES NICHT UM MARKETING, SONDERN DARUM, ETWAS ZU SCHAFFEN

2017 konnten wir unsere führende Position im Frauensegment weiter ausbauen, weil wir uns nicht nur darauf konzentriert haben, Designs für unsere Kundinnen zu entwerfen, sondern auch ein dazugehöriges Lebensgefühl zu vermitteln. Unsere *DO YOU*-Kampagne steht für den Mut und die Neugier einer Generation von Frauen, die Veränderungen offen gegenüberstehen und sich weder anpassen noch Kompromisse eingehen wollen. Cara Delevingne ist mit unserem Schuh *BASKET HEART* sowie ihrer *DO YOU*-Dokuserie vorangegangen. Anschließend haben wir, unterstützt durch das New York City Ballet, unsere *VELVET ROPE*-Kollektion eingeführt. Seit September ist Selena Gomez, die

insgesamt über 130 Millionen Instagram-Follower hat, Teil der PUMA-Familie.

Herausragende Produktinnovationen im Laufschuhbereich spielten 2017 eine Schlüsselrolle: So haben wir die revolutionäre Schnürsystem-Technologie NETFIT in verschiedene Produktkategorien eingeführt. Unter anderem sind der NETFIT Spike, getragen von Andre De Grasse, als auch der TSUGI NETFIT, welcher von The Weeknd getragen wurde, mit der NETFIT-Technologie ausgestattet. Im Dezember feierte unsere brandneue Dämpfungstechnologie JAMMING Premiere auf der Art Basel in Miami.

Wir haben neue Produktkampagnen mit unseren Markenbotschaftern entwickelt: Big Sean im PUMA Suede, Jay-Z im PUMA Clyde bei der von PUMA gesponserten 4:44-Tour sowie der französische Rapper mit kamerunischen Wurzeln MHD, der bei der Vorstellung des neuen Fußballtrikots für Kamerun eine ganz neue Verbindung zwischen Musik und Fußball geschaffen hat.

Auch die von uns ausgestatteten Teams und Athleten konnten 2017 wieder großartige Erfolge feiern: Golf-Profi Rickie Fowler gewann die *Honda Classic*; der FC Arsenal, Borussia Dortmund und Chivas holten einige der prestigeträchtigsten Trophäen im Fußball nach Hause; bei der Leichtathletik Weltmeisterschaft in London gewann Pierre-Ambroise Bosse die Goldmedaille über 800 Meter, während Will Claye den Gewinn der Silbermedaille im Dreisprung feiern konnte.

Bei der Leichtathletik-Weltmeisterschaft war jedoch die gesamte Aufmerksamkeit auf einen Mann gerichtet, eine Legende: Usain Bolt. Er spiegelt seit jeher genau das wider, wofür PUMA steht: Sport mit Persönlichkeit, Performance mit Stil. Usain Bolt ist in jeder Hinsicht ein Performer. Er hat die Welt geprägt, getreu unseres Unternehmensleitbildes *Forever Faster*.

### WIE GEHT ES JEDOCH WEITER, WENN EIN KAPITEL, EINE KARRIERE BZW. EIN JAHR ENDET?

#### UNSERE ANTWORT: HUSTLE.

Unser Leitbild *Forever Faster* hat weiter an Dynamik gewonnen, aber wir sind noch lange nicht am Ziel. Warum? Weil wir PUMA sind. Wir geben uns nicht mit dem bisher Erreichten zufrieden. Bei *Hustle* geht es darum, Dinge kreativer und effektiver zu machen. *Hustle* steht für das stete Streben, besser zu handeln, besser zu sein und die Welt besser zu machen – und schneller als je zuvor vorwärts zu kommen.

Die Richtung ist vorwärts. Es gibt kein Zurück. Punkt.



ANDRE DE GRASSE

## MARKENWERTE

### MUTIG

**WIR SCHEUEN DAS RISIKO NICHT. WIR VERLASSEN UNS AUF UNSEREN INSTINKT UND TREFFEN UNERWARTETE ENTSCHEIDUNGEN, DIE DEN SPORT NACH VORNE BRINGEN.**

### ÜBERZEUGT

**WAS AUCH IMMER WIR TUN, WIR TUN ES AUS ÜBERZEUGUNG. WIR GEBEN STARKE BOTSCHAFTEN AB. WIR SIND UNERSCHROCKEN UND WIR GLAUBEN AN UNS. DARAUS GEWINNEN WIR SELBSTVERTRAUEN.**

### ZIELSTREBIG

**WIR LASSEN UNS VON NICHTS UND NIEMANDEM DAVON ABHALTEN, UNSERE TRÄUME ZU VERWIRKLICHEN. WIR SIND ÜBERZEUGT DAVON, DASS ERFOLG DAS KONTINUIERLICHE STREBEN IST, UNS UND UNSER HANDELN ZU VERBESSERN. DAS MACHT UNS ZIELSTREBIG.**

### MIT SPASS DABEI

**WIR LEBEN FÜR DEN SPORT. ABER SPORT BEDEUTET FÜR UNS MEHR, ALS UM JEDEN PREIS ZU GEWINNEN. WIR LIEBEN DEN SPASS AM SPORT, IM WETTBEWERB UND BEIM SPIEL.**

# PRODUKT

## **PERFORMANCE 16**

TEAMSPORT .....	18
RUNNING AND TRAINING.....	20
MOTORSPORT .....	24
GOLF .....	26

## **SPORTSTYLE 28**

SPORTSTYLE .....	28
KIDS .....	30

## **LIZENZEN 31**

## **ACCESSOIRES 33**



SERGIO AGÜERO



## PERFORMANCE

*2017 WAR EIN WEITERES SPANNENDES JAHR FÜR PUMA, VOLLER SPORTLICHER HÖHEPUNKTE, INNOVATION, PERFORMANCE UND STYLE, MIT DENEN UNSERE MARKE FÜR SPANNUNG IN DER WELT DES SPORTS GESORGT HAT.*

Seit 1948 stellt PUMA die innovativsten Produkte für die schnellsten Sportler der Welt her. Die Marke hat sich einen Namen für schnelle und innovative Produktdesigns in ihren Performance-Kategorien gemacht.

2017 war auf aufregendes Jahr für alle Geschäftsbereiche, geprägt durch Erfolge sowohl sportlicher als auch kommerzieller Natur. Durch unsere Partnerschaften mit Weltklasse-Teams und Athleten konnten wir unsere Glaubwürdigkeit als Sportmarke weiter ausbauen.

Die folgenden Seiten bieten einen Überblick über die sportlichen Höhepunkte und wichtigsten Aktivitäten des Jahres 2017 in unserem Bereich Performance.

*„Mein perfektes Produkterlebnis 2017 war die Sonderedition des CREEPER zu Gunsten von Rihannas Stiftung, der Clara Lionel Foundation. Ich finde es super, dass ich beim Kauf dieser Schuhe, die - ganz nebenbei bemerkt - toll aussehen, auch noch eine großartige Organisation unterstütze.“*

BRIANNA BURGOS, MANAGER TRAINING & DEVELOPMENT, USA



ANTOINE GRIEZMANN



SERGIO AGÜERO

**TEAMSPORT**

**EIN ERFOLGREICHES JAHR FÜR PUMAS FUSSBALL-MANNSCHAFTEN UND SPIELER**

PUMA-Mannschaften feierten auf der ganzen Welt große Erfolge. Kameruns Sieg im African Cup of Nations war ein toller Auftakt eines Jahres, in das auch das 20-jährige Bestehen von PUMAs Engagement für den afrikanischen Fußball fiel. Von PUMA-ausgerüstete Teams holten 2017 einige der prestigeträchtigsten Titel im Fußball: Borussia Dortmund gewann den DFB-Pokal, der FC Arsenal holte erneut den FA Cup und ist so mit insgesamt 13 Siegen alleiniger Rekordhalter, das Team von Chivas in Mexiko siegte in der Liga MX Clausura und Independiente aus Argentinien ließ sich bei der Copa Sudamericana feiern. In Japan räumten PUMA-Teams die drei größten Trophäen ab: Kawasaki Frontale wurde Japanischer Meister, während Cerezo Osaka den Emperor's Cup und den J.League Cup gewann.

Auch PUMAs Einzelspieler zeigten 2017 ihr Können. Arsenal-Stürmer Olivier Giroud erhielt den FIFA Puskás Award für das schönste Tor, einen atemberaubenden Fallrückzieher gegen Crystal Palace. Der

argentinische Mittelstürmer Sergio Agüero schoss in der Champions League gegen den SSC Neapel sein 178. Tor und wurde dafür von Manchester City zum vereinsinternen Torschützenkönig gekürt. Um diesen Erfolg gebührend zu würdigen, widmete PUMA Sergio Agüero eine Sonderedition des Schuhmodells PUMA ONE Gold.

Unsere Fußballerinnen standen ihren männlichen Kollegen in nichts nach. PUMA zählt zu den Top-sponsoren des Frauenfußballs und stattete neben vier der niederländischen Europameisterinnen auch fünf Spitzensportlerinnen des Teams des Turniers aus. Zu ihnen gehört Pernille Harder, die in der dänischen Nationalmannschaft die Kapitänbinde trägt und auf der UEFA-Rangliste der Fußballerin des Jahres als zweite geführt wird. Gefolgt wird sie von Dzsennifer Marozsán, Kapitänin der DFB-Elf und ebenfalls PUMA-Spielerin. Das PUMA-Team aus Österreich erreichte bei der Europameisterschaft das Halbfinale. Der Frauenmannschaft von Chivas gelang es mit dem Sieg in der mexikanischen Meisterschaft, ihrer Titelsammlung eine weitere Trophäe hinzuzufügen.

**ZWEI NEUE AUFREGENDE SCHUHLINIEN**

Im Produktbereich konnte PUMA seine Positionierung als Fußballmarke stärken und präsentierte zwei neue Schuhlinien: PUMA ONE und PUMA FUTURE.

Der PUMA ONE ist ein Schuh für alle Anforderungen und Spielertypen. Er entstand in enger Zusammenarbeit mit Top-Spielern wie Sergio Agüero, Nachwuchsspielern und ausgewählten Kunden. Dank evoKNIT-Sockenkonstruktion, ultraleichter Pebax-Außensohle und extraweichem Obermaterial aus Leder bietet der PUMA ONE ultimativen Komfort und ermöglicht schnelle Bewegungen und ein besseres Ballgefühl.

Seit Ende 2017 ist der PUMA FUTURE erhältlich, dessen Obermaterial mit der NETFIT-Technologie, unserer neuesten Innovation für Laufschuhe, ausgestattet ist. Er steht für individualisierte Passform und einen unverwechselbaren Look, der Spielern ermöglicht, sich durch ihre persönlichen Schnürungsstile herauszuheben.

**AUSBLICK 2018**

PUMA freut sich auf ein spannendes Jahr mit der Weltmeisterschaft in Russland und der Kooperation mit renommierten neuen Mannschaften, die sich uns in der Saison 2018/19 anschließen werden. Vier Nationalmannschaften – die Schweiz, Uruguay, Senegal und Serbien – und unsere herausragenden Einzelspieler werden für eine gute Sichtbarkeit un-



Rapper MHD, Fußball-Legende Roger Milla und die Nationalmannschaft feiern das neue Kamerun-Trikot

serer Marke bei der WM auf dem Spielfeld sorgen. Ab 2018/19 nimmt PUMA zwei der besten Fußballmannschaften der Welt – Olympique Marseille und den AC Mailand – unter Vertrag; nicht zu vergessen den fünfmaligen Deutschen Meister Borussia Mönchengladbach, mit dem PUMA auf eine über 20-jährige Partnerschaft zurückblicken kann. Damit stärken wir unsere Präsenz in den wichtigsten Ligen Europas: Der französischen Ligue 1, der italienischen Serie A und der Bundesliga.



Überzeugt in den Kategorien FIT. FAST. FEEL.: der PUMA ONE

## RUNNING AND TRAINING

### LEICHTATHLETIK-WELTMEISTERSCHAFTEN 2017

Eines unserer Höhepunkte des vergangenen Jahres war der herausragende Erfolg unserer Athleten bei den IAAF Weltmeisterschaften in London. Sie werden allen Sportfans im Gedächtnis bleiben, nicht nur als Ausklang der Karriere von Usain Bolt. Obwohl die Sprintlegende das Feld nicht mit einem wohlverdienten Sieg räumte, war er der Star der WM und wurde mit stehendem Applaus im Stadion und einer fantastischen Berichterstattung in den Medien verabschiedet. PUMA-Sportler Pierre-Ambroise Bosse aus Frankreich holte Gold über 800 Meter. Mit insgesamt neun Partnerverbänden und 108 Sportlern war PUMA in London in nahezu jedem Wettbewerb vertreten und stärkte seine Glaubwürdigkeit als einer der führenden Ausrüster der Leichtathleten.

### DIE NETFIT-TECHNOLOGIE

PUMA hat seine Laufschuhe noch einmal aufgerüstet – mit der revolutionären NETFIT-Technologie. Mit unzähligen Schnüroptionen zur individuellen Optimierung bietet NETFIT nicht nur unübertroffene Stabilität, sondern auch einen einzigartigen Look, Individualität und Funktionalität, die es so bei einem Schuh noch nicht gegeben hat. Die innovative Technologie wurde auf einem Event mit zahlreichen prominenten Gästen in New York von Usain Bolt, dem schnellsten Mann der Welt, persönlich vorgestellt.

#### NETFIT

Die NETFIT-Technologie bietet unendlich viele Schnüroptionen



USAIN BOLT

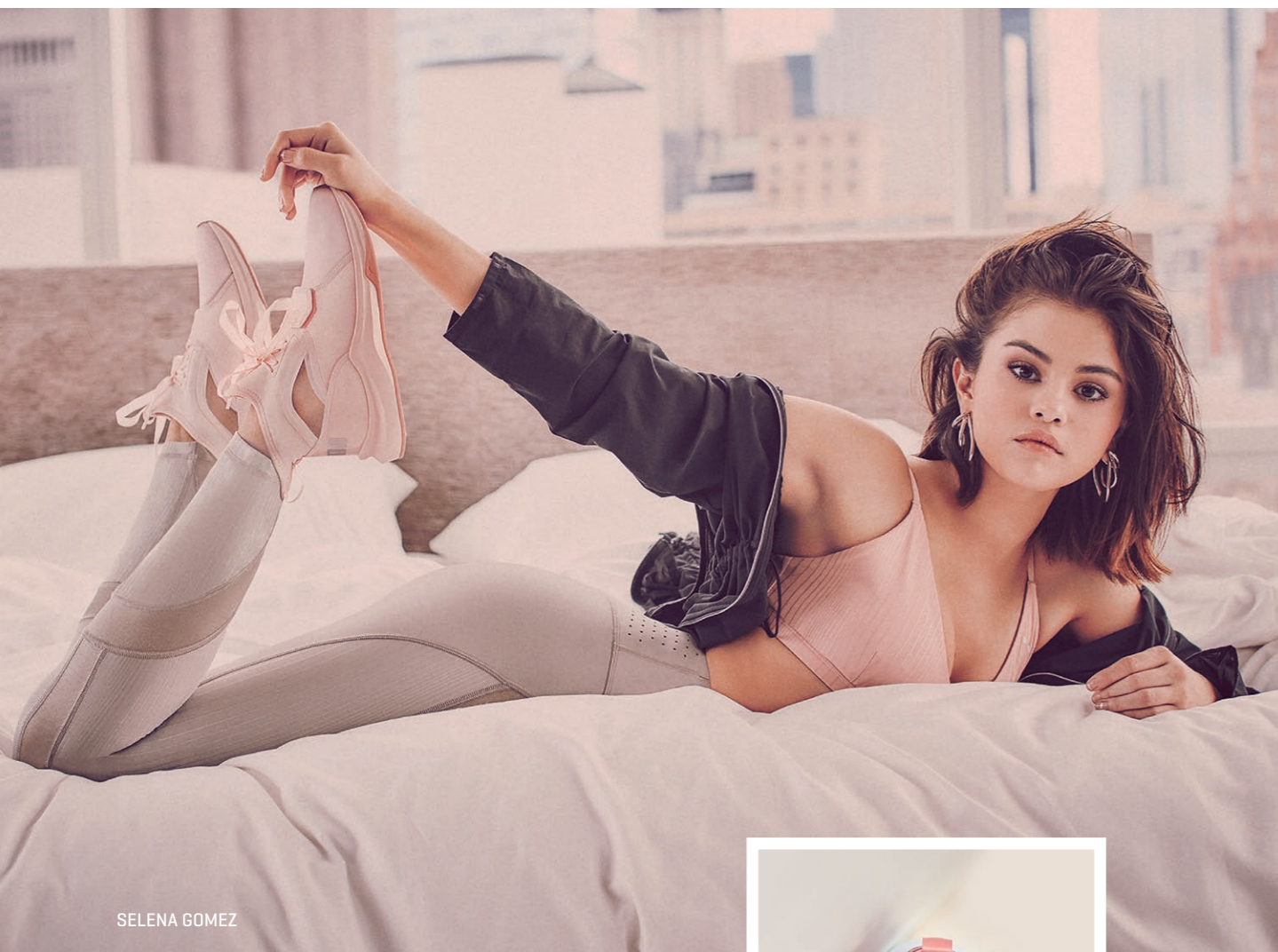


### 24/7 MIT LEWIS HAMILTON

Als Neuzugang in der PUMA-Familie führt Lewis Hamilton die Kategorie Men's Training an. Die Kooperation begann mit der 24/7-Kampagne, PUMAs neuem Performance-Versprechen für Männer, für die der Weltklasse-Rennfahrer das Steuer übernommen hat. Bei seinen unzähligen Reisen und straffem Zeitplan braucht der vierfache Weltmeister der FIA Formel 1 Outfits, die für das Fitnessstudio genauso geeignet sind wie für die Straße. Lewis Hamilton beweist, dass die Stadt jeden Tag auch Fitnessstudio, Laufstrecke und Bühne sein kann.



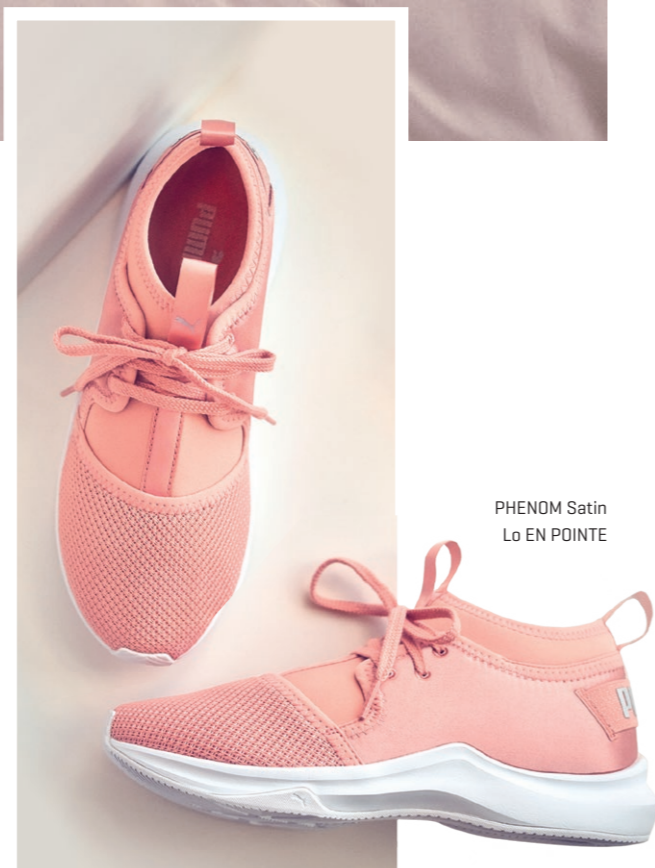
LEWIS HAMILTON



SELENA GOMEZ

**WILLKOMMEN SELENA!**

Im September gab PUMA seine langfristige Partnerschaft mit Sängerin, Schauspielerin und Produzentin Selena Gomez bekannt. Selena passt perfekt zu PUMA, nicht nur, weil sie unsere Markenwerte verkörpert, sondern auch wegen ihres Einflusses bei jungen Frauen, ihrer Integrität, und ihrer Zielstrebigkeit. Im Rahmen der Partnerschaft gestaltet sie Produkte und Marketingkampagnen, die unsere Marke in die Welt tragen und unseren Bereich Women's definieren und optimieren. Für die Herbst-/Winterkollektion 2017 präsentierte Selena Gomez PUMAs PHENOM, einen trendigen und leistungsstarken Trainingsschuh für Frauen wie sie selbst, die sich jeden Tag mehr als nur einem intensiven Workout stellen wollen.



PHENOM Satin  
Lo EN POINTE

**JAMMING**

PUMAs brandneue JAMMING-Technologie mit NRGY-Perlen ist das Ergebnis unserer Forschung im Bereich Laufschuhe. Sie sorgt für höheren Tragekomfort und eine höhere Energierückgabe. Durch die freibeweglichen Perlen in der Sohle ist die JAMMING-Serie die ideale Wahl für diejenigen, die sich als *Game Changer* sehen, neue Herausforderungen annehmen und dabei ihren eigenen Weg gehen. Die Perlen, die von der Seite durch die Membran sichtbar sind und sich bei jedem Schritt neu anordnen, gewährleisten jederzeit perfekte Stabilisierung sowie einen frischen, einzigartigen Look.

**JAMMING**

Die NRGY-Perlen in der Sohle sorgen für Komfort und eine hohe Energierückgabe



**DO YOU UND DAS NEW YORK CITY BALLET**

Frauen zu inspirieren, selbstbewusst zu sein, das war auch 2017 das Ziel von PUMA. Zusammen mit den Tänzern des New York City Ballet stellte PUMA 2017 im Rahmen seiner *DO YOU*-Kampagne zwei neue Kollektionen vor: SWAN PACK und die VELVET ROPE. Die Freiheit zur Selbstverwirklichung sowie die Stärke und die Anmut des Balletts waren die Inspirationsquellen

der SWAN PACK-Kollektion, die starke Sportstyle- und Trainings-Styles – inspiriert vom Ballettklassiker *Schwanensee* – vereint. Die von Technologien beeinflusste Kollektion VELVET ROPE umfasste Elemente aus Sportstyle und Training, die in jedem Setting überzeugen und mit metallisch-schimmernden und samtigen Texturen einen Hauch von Luxus versprühen.



Die Tänzerinnen des New York City Ballet präsentieren die SWAN PACK-Kollektion



LEWIS HAMILTON

**MOTORSPORT**

Auch im Bereich Motorsport war 2017 für PUMA ein *Forever Faster*-Jahr, in dem die Marke wieder die schnellsten Teams und Fahrer der Welt ausstattete. Im Einklang mit seiner langen Tradition im Motorsport entwickelt PUMA leistungsstarke Ausrüstung, einschließlich leichter Rennanzüge und feuerfester Schuhe, die den Fahrern die Sicherheit und das Selbstvertrauen geben, um auf der Rennstrecke die beste Performance abzuliefern. PUMA-Motorsport ist stolzer Partner in der Formel 1, der DTM von NASCAR und IndyCar. Aus der Verbindung unserer Motorsport-Partner mit PUMAs Design-Sprache entwickeln wir hochwertige Lifestyle-Produktlinien, die Motorsportfans weltweit begeistern.

**DIE KATZE SCHLÄGT SIE ALLE**

PUMAs Formel-1-Saison war überragend, vor allem die Partnerschaften mit den Rennställen MERCEDES-AMG PETRONAS, Scuderia FERRARI und RED BULL RACING, die sich die ersten drei Plätze in der Konstrukteurswertung sicherten. Lewis Hamilton, Fahrer im MERCEDES-AMG PETRONAS Team und PUMA-Markenbotschafter, holte zum vierten Mal in seiner Karriere den Weltmeistertitel und sicherte sich damit für immer einen festen Platz in der Motorsportgeschichte. Frei nach dem Motto *Never change a winning team* gaben PUMA und MERCEDES-AMG PETRONAS die Verlängerung ihrer 2012 gegründeten Partnerschaft bekannt, deren Weg bereits mit etlichen Titeln gesäumt ist.

**INNOVATION IN PRODUKTDESIGN UND TECHNOLOGIE**

Mit der Einführung des evoKNIT Driver Pro hat PUMA erneut die Grenzen von Produktdesign und Motorsport-Technologie verschoben. Der erste ultraleichte, einteilig gestrickte Fahrersschuh der Geschichte erinnert an eine Socke. Die bequem anliegende Passform und das feuerfeste Nomex-Obermaterial bieten dem Fahrer den Schutz und Komfort, den er braucht. Persönlich getestet vom viermaligen Formel 1-Weltmeister Sebastian Vettel, arbeitet PUMA weiter an der Entwicklung des Formel-1-Schuhs der Zukunft.

**AUSBLICK 2018**

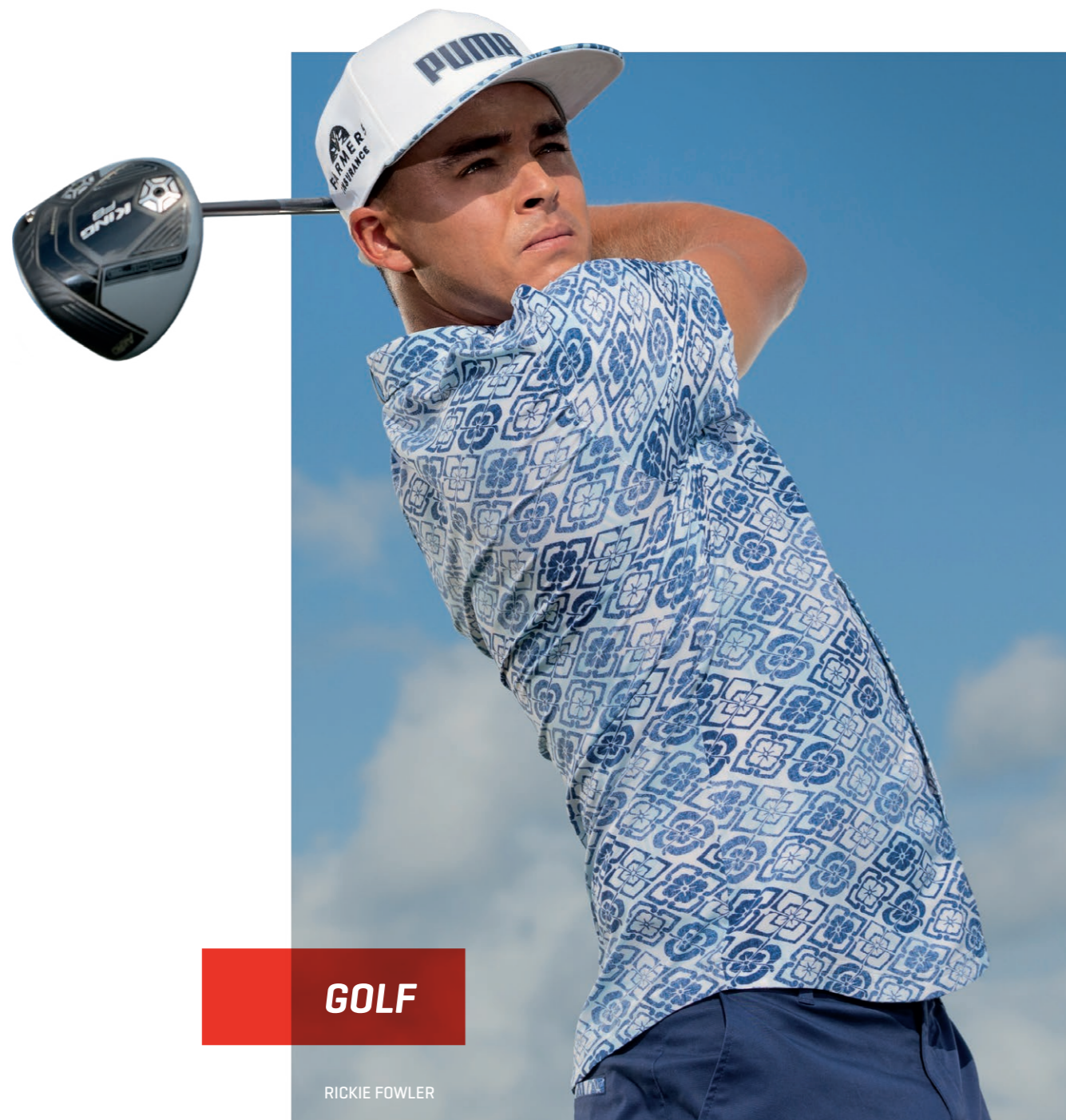
2018 wird PUMA im Bereich Motorsport weiter an Fahrt aufnehmen: Dabei unterstützen die Einführung des Evocat Lace oder die neuentwickelten RCT-Jacken, die sich schnell den klimatischen Bedingungen anpassen und den Körper so optimal temperieren. Nicht zu vergessen die stilvollen Replika-Kollektionen für die namhaftesten Teams der Welt MERCEDES AMG PETRONAS, RED BULL RACING, Scuderia FERRARI und BMW Motorsport, die bei den Fans sicherlich für den einen oder anderen Adrenalin Schub sorgen werden.



evoKNIT DRIVER PRO  
PUMAs Formel 1-Schuh der Zukunft



RED BULL RACING Replika-Kollektion Frühjahr/Sommer 2018



**GOLF**

RICKIE FOWLER

**COBRA PUMA GOLF STEHT FÜR PERFORMANCE UND STYLE**

Auch 2017 wartete PUMA Golf wieder mit modischen, performanceorientierten Textilien, Schuhen und Accessoires für das Green und auch darüber hinaus auf. COBRA Golf präsentierte Ausrüstung mit einer Vielzahl neuer Technologien, die bei Spielern aller Klassen zwischen Sieg und Niederlage entscheiden können. COBRA PUMA Golf bietet Spielern ein Komplettpaket an innovativen Produkten und

richtungsweisenden Styles, welches Golfern dabei hilft, mit Stil und Selbstvertrauen zu spielen.

**TALENTIERTE, STILBEWUSSTE PUMA-SPIELER**

Während des gesamten letzten Jahres sorgten die CPG-Tourspieler Rickie Fowler, Lexi Thompson und Bryson DeChambeau für noch mehr Begeisterung für die Marke PUMA und hoben unsere Kernprodukte in

die Tour-Klasse. Rickie Fowler gewann den Honda Classic, kam bei zehn Turnieren unter die besten Zehn und stellte bei der Hero World Challenge 2017 einen Rekord auf. Lexi Thompson siegte bei der Kingsmill Championship und der Indy Women in Tech Championship, krönte ihre grandiose Saison mit der Vare Trophy und dem besten Punktedurchschnitt der LPGA und sicherte sich den Titel des Race to the Globe.

**DER ERSTE SMART-DRIVER**

COBRA Golf läutete das Jahr mit der Einführung der KING F7 Serie ein, wozu der erste Smart Driver sowie der erste komplette Satz ONE Length Eisen gehören. KING F7 ONE besteht aus Eisen mit der gleichen Schaftlänge auf Basis der Länge und des Gewichts eines Eisen 7. Sie sorgen für optimierte Performance und Schlagweite, verzeihen mehr Fehler und geben mehr Kontrolle bei jedem Schlag. Der Smart Driver COBRA KING F7 ist mit COBRA CONNECT powered by Arccos ausgestattet, dem preisgekrönten vernetzten Golfsystem, das Spielern auf jedem Niveau hilft, bessere, datengestützte Entscheidungen zu treffen. Die im Griff eingebetteten Sensoren zeichnen automatisch bei jedem Schlag Entfernung und Genauigkeit auf und bieten dem Spieler damit eine optimale Datenbasis, um sich auf jeder Runde ein Stück weit zu verbessern.

**TRENDIG UND LEISTUNGSBEREIT**

Die Frühjahr-/Sommer-Kollektion 2017 bot eine Reihe Hosen für Männer in neuem Design mit optimalem Feuchtigkeitstransport, verbesserter Passform, originellen Dessins, einem geschwungenen Bund für mehr Komfort und Stretchmaterial für maximale Bewegungsfreiheit. TITANTOUR IGNITE DISC ist die neue Schuhkollektion von PUMA Golf: bequem, hochwertig und strapazierfähig für Männer, Frauen und Kinder. Die Grundlage dieser bildeten PUMAs revolutionäres DISC-System für schnelles An- und Ausziehen sowie der bewährte IGNITE-Schaum für einzigartigen Komfort und hohe Spielqualität bis zum 18. Loch.



**TITANTOUR IGNITE**  
Das schnurlose DISC Closure System bietet eine individuelle Passform

**ABSCHLAG IN DIE ZUKUNFT**

Auch 2018 wird COBRA Golf wieder mit bahnbrechenden neuen Technologien begeistern. Innovative Ausrüstung lässt das Spielerherz höherschlagen, so zum Beispiel die KING F8 Serie mit dem weltweit ersten Driver mit CNC-gefrästem Kopf und dem ersten Satz voll vernetzter Schläger. Bei den Schuhen ist PUMA Golf mit den neuen PWRADAPT-Modellen und mit der PWRSHAPE-Technologie für Damenbekleidung ganz vorn am Start.



LEXI THOMPSON



RIHANNA

**NEBEN DEN PERFORMANCE-KATEGORIEN BIETET PUMA EINE REIHE INNOVATIVER, VOM SPORT INSPIRIERTER LIFESTYLE-PRODUKTE SOWIE KLASSISCHE FORMEN, DEREN URSPRUNG IN UNSERER BEWEGENDEN HISTORIE IM SPORT LIEGT.**

Mit diesen Sportstyle-Designs richtet sich PUMA gleichermaßen an Frauen und Männer, die authentische Styles mit Wurzeln im Sport suchen. Unsere Kooperationen mit einigen der einflussreichsten Kultur- und Modeikonen der Welt machen PUMA zu einer der begehrtesten Sport- und Modemarken.

**PUMA X FENTY BY RIHANNA**

Im März präsentierte PUMA-Markenbotschafterin und Kreativdirektorin Rihanna ihre dritte FENTY PUMA by Rihanna-Kollektion, in der sie erneut ihre Leidenschaft für Musik und Mode mit den unverwechselbaren sportlichen Designs von PUMA verband.

Inspiration holte sich Rihanna in den Lehrsälen der FENTY University. Als ein Tribut an die Rebellen und die Mutigen blieb sie dem charakteristischen Oversized-Look von FENTY x PUMA treu und zeigte auch überraschende, sexy Styles, die Unisex-Textilien und stilisierte Schuluniformen enthalten.

Anlässlich der neuen Kollektion organisierten Rihanna und PUMA einen Event der besonderen Art bei Bloomingdales in New York: Die Präsentation der FENTY University-Kollektion erstreckte sich über die gesamte Verkaufsfläche und Rihanna tanzte zu den Rhythmen einer Marschkapelle.

Mit ihrer verwegenen Folgekollektion für Frühjahr/Sommer 2018, die Rihanna auf der New Yorker Fashion Week vorstellte, machte die Künstlerin ihrem Ruf als Impulsgeberin alle Ehre. In Anlehnung an PUMAs Tradition im Motorsport verwandelte sie die klassische Ausrüstung der Rennfahrer in alltags-taugliche Looks, deren Mischung aus Luxus und sportlichen Details eindeutig auf Rihanna und PUMA verweisen. Auch hier kehrt die Designerin zu ihren



**PUMA X DAILY PAPER**  
Eine Hommage an den Afrikanischen Fußball

Wurzeln in FENTY PUMA by Rihanna zurück: eine Melange aus Unisex-Silhouetten, überdimensionierten Formen und sexy körperumschmeichelnden Styles.

**PUMA X XO**

Für die Herbst-/Wintersaison wurde PUMA x XO, die mit Spannung erwartete Debüt Kollektion von Sänger, Songwriter und Produzent The Weeknd eingeführt. Die exklusive Kollektion folgt dem Motto *Military meets Luxury* – ein Mix aus sportinspirierten PUMA-Designs und der grandiosen Ästhetik im Street-Look von The Weeknd. Das erste Produkt – der PUMA x XO Parallel, ein knöchelhoher Sneaker aus edlem italienischen Nubuk mit unkonventioneller Silhouette – war in kürzester Zeit ausverkauft. Als Beweis dafür, dass er selber Regeln aufstellt, sein Leben den Künsten verschrieben und einen Blick für das Unerwartete hat, bricht die Kollektion des globalen PUMA-Markenbotschafters mit allen gängigen Regeln der Streetwear: Bomberjacken, Boots und Kimonos veredelt mit Camouflage-Details, Velours und Denim.

**PUMA X DAILY PAPER**

Die Kollektion PUMA x Daily Paper ist inspiriert von den Trikots afrikanischer Nationalmannschaften. Sie wurde anlässlich des 20-jährigen Jubiläums von PUMAs Präsenz im afrikanischen Fußball entwickelt und ist der textilgewordene Ausdruck der Leidenschaft für Individualität und persönlichen Stil. PUMA x Daily Paper ist ein fröhlicher Mix aus frischen Streetwear-Styles, die ihre Wurzeln in Afrika finden. Den Rahmen der Markteinführung nutzten PUMA und Daily Paper dafür, gemeinsam mit PUMA-Partner Right To Play den Fußball in Ghana zu unterstützen: An der Accra Girls Senior School wurde ein neuer Fußballplatz mit Umkleidekabinen, Unterständen und Besucherplätzen finanziert, um junge Fußballerinnen für ihre Zukunft stark zu machen.



THE WEEKND

**AUSBLICK 2018**

Zu Ehren des 50. Geburtstags des Suede entwickelt PUMA seit Ende 2017 gemeinsam mit Marken und Stars der Musik-, Mode-, Streetwear- und Popkulturszene 50 einzigartige Modelle dieses Klassikers. Der Suede ist der PUMA-Schuh mit dem höchsten Wiedererkennungswert; sein gleichermaßen gradliniges wie revolutionäres Design war bei Stars über Generationen hinweg beliebt. Die ersten Produkte kamen im Dezember 2017 in die Geschäfte; überraschende Neuinterpretationen werden noch bis Ende 2018 die Fans dieser Schuhikone begeistern.

**KIDS**

**PUMA X TINYCOTTONS –  
UNBESCHWERT, FRISCH, EINZIGARTIG**

Als Designer exklusiver Produkte entwickelte PUMA im letzten Jahr erstmals eine Capsule-Kollektion mit den kreativen Köpfen der beliebten Kinderbekleidungs-marke TINYCOTTONS aus Barcelona. Mit erfrischenden und inspirierenden klassischen PUMA-Modellen wie dem BASKET, verspieltem Touch, frischen Farben, bequemen Schnitten und modischen Prints macht PUMA x TINYCOTTONS den Spielplatz zum Laufsteg.

**PUMA KIDS LAB – DIE KREATIVEN  
KÖPFE DER NÄCHSTEN GENERATION**

Im Juli 2017 veranstaltete PUMA in Los Angeles erstmals ein PUMA KIDS LAB. Hier konnten die Kleinen ihrer Kreativität freien Lauf lassen und nach Herzenslust eigene Sneakers gestalten. 30 Kinder zwischen fünf und 15 wurden in die spannende Welt des Sneaker-Designs eingeführt; Moodboards sorgten für Inspiration.



PUMA x TINYCOTTONS Frühjahr/Sommer 2018

Neben PUMA-Designer Neli Ernst standen den jungen Teilnehmern zwei bekannte Straßenkünstler, Jasper Wong und Yoskay Yamamoto, als Mentoren zur Seite. Nach der Veranstaltung wählte das PUMA-Design-team dann einige Designs für die Produktion exklusiver Sneaker-Unikate aus.

**PUMA X JUSTICE LEAGUE –  
ALLE SUPERHELDEN AN BORD**

PUMA, Warner Bros. Consumer Products und DC Entertainment eroberten den Markt mit zwei neuen Justice-League-Kollektionen. Vollgepackt mit Superkräften umfasste die neue Kollektion nun auch Wonder Woman und The Flash – insgesamt vier Superhelden und -heldinnen auf Textilien und Accessoires für die Schurkenjäger von morgen.

Die Wonder Woman-Kollektion, die in der Farbpalette der Amazonen-Prinzessinnen in Rot, Weiß und Blau mit den berühmten Sternen sowie mit dem Wonder Woman-Logo gehalten ist, bietet die perfekte Stylingalternative für Fans und zukünftige Superheldinnen.



**LIZENZEN**

PUMA Sonnenbrillen by Kering Eyewear

**MIT UNSERER LIZENZSTRATEGIE VERFOLGEN WIR DAS ZIEL, UNSERE MARKENBEKANNTHEIT IN PRODUKTKATEGORIEN ZU STÄRKEN, DIE ZWAR AUßERHALB DES PUMA-KERNGESCHÄFTS LIEGEN, DIESES ABER ERGÄNZEN UND AUFWERTEN. PUMA UND SEINE LIZENZPARTNER BIETEN IHREN KUNDEN EIN SORTIMENT AN BEGEHRENSWERTEN PRODUKTEN, DIE DAS POTENZIAL HABEN, DIE ATTRAKTIVITÄT DER MARKE PUMA ZU STEIGERN.**

Um stets den höchsten Qualitätsstandards in allen ergänzenden Produktkategorien zu entsprechen, kooperiert PUMA eng mit spezialisierten Marktführern. Diese Partner entwerfen, entwickeln, produzieren und vertreiben Produkte mit PUMA-Markenzeichen gemäß unserer Markenpositionierung speziell für unsere Konsumenten.

**PUMA-BRILLEN VON KERING EYEWEAR**

Seit 2015 besteht die Partnerschaft zwischen PUMA und Kering Eyewear in der wichtigen Kategorie Sonnenbrillen und Brillenfassungen. 2017 wurden die PUMA-Eyewear-Kollektionen in den Segmenten Performance, Sportstyle, Active und Kids um zahlreiche Modelle erweitert. Seit Beginn der Partnerschaft



bringt Kering Eyewear zwei Kollektionen auf den Markt, die von Optikern und weiteren Partnern in über 65 Ländern vertrieben werden.

**PUMA-DÜFTE VON L'ORÉAL**

Im Rahmen unserer Partnerschaft mit L'Oréal im Bereich Körperpflegeprodukte hat PUMA verschiedene Körperspray-Editionen herausgebracht, die speziell auf die Zielgruppe der Millennials ausgerichtet sind. Unterstützt wurde die Produktlinie, die in Frankreich und Deutschland erhältlich ist, von einer umfassenden Marketingkampagne im Fernsehen, in den sozialen Netzwerken und auf digitalen Plattformen. Während die Produkte in Frankreich von Antoine Griezmann beworben wurden, setzte die deutsche Werbekampagne Usain Bolt und Marco Reus in Szene. Ende des Jahres 2017 wurde die Linie in Deutschland um das PUMA Fragrances *Eau de Toilette* erweitert.

**PUMA-ARBEITSBEKLEIDUNG VON WATEX**

Der Bereich PUMA Workwear umfasst speziell entwickelte, zweckmäßige Arbeitsbekleidung von PUMAs neuem Lizenzpartner WATEX. Die Kollektion wurde dem Handel auf der A+A Messe in Düsseldorf im Oktober 2017 vorgestellt und ist ab Frühjahr/Sommer 2018 bei ausgewählten Vertriebspartnern in zahlreichen Ländern erhältlich.

**PUMA-SICHERHEITSSCHUHE VON ISM**

Bereits seit 2002 besteht zwischen PUMA und ISM, einem renommierten deutschen Hersteller und Vertriebspartner, eine Kooperation für den Bereich Sicherheitsschuhe. Die Kollektion wird in über 35 Ländern vertrieben. 2017 baute ISM sein Produktangebot für die Bereiche Urban, Technical und Motion aus.



PUMA Bodysprays



Mit dem iF Award ausgezeichnet: der wasserdichte Rucksack von PUMA Running



**ACCESSOIRES**

**PUMAS BEREICH ACCESSOIRES ERGÄNZT DIE PRODUKTVIELFALT DER MARKE ÜBER ALLE KATEGORIEN UND VERTRIEBSKANÄLE HINWEG. DIE STARKEN UND FACETTENREICHEN KOLLEKTIONEN ÜBERZEUGEN IN DEN BEREICHEN SPORTSTYLE CORE, PRIME & SELECT, RUNNING, TRAINING UND MOTORSPORT.**

PUMA Accessoires, bestehend aus eigenständigen Taschen- und Headwear-Kollektionen, steht unverkennbar für Qualität, Kreativität und Innovation. Zu den wichtigsten Segmenten zählt vor allem die herausragende BACK TO SCHOOL-Kollektion, die sich besonders durch ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis auszeichnet.

aus. Eines der erfolgreichsten Produkte der FENTY University-Kollektion ist der Teddy-Rucksack, welcher innerhalb von Minuten ausverkauft war.

**THE WEEKND UND RIHANNA GEBEN DEN TON IM SPORTSTYLE AN**

2017 wurde in enger Kooperation mit The Weeknd, die erste XO Accessoires-Kollektion auf den Markt gebracht und somit der Fokus wieder auf den männlichen Lifestyle-Konsumenten gerichtet. Die hohe Medienaufmerksamkeit ermöglichte es PUMA, das Angebot an Lifestyle-Rucksäcken für diese wichtige Zielgruppe auszubauen. Auch die zwei neuen FENTY PUMA by Rihanna Accessoires-Kollektionen lösten erneut Begeisterungstürme

**PUMA ACCESSOIRES TREIBT PERFORMANCE UND INNOVATION VORAN**

Im Rahmen der iF Design Award-Verleihung wurde PUMA in der Accessoires-Kategorie mit einem Award für die Modelle FERRARI TRANSFORM BACKPACK und WINTERIZED RUNNING BACKPACK ausgezeichnet. Beide Rucksäcke erhielten zudem auch einen Red Dot Award.

Der Headwear-Bereich überzeugt durch eine Vielfalt an innovativen Performance-Details. Zudem trägt er zur stärkeren Markenpräsenz bei.



**VERTRIEB**

LEXI THOMPSON



PUMA Store in München

PUMA Flagship-Store in London



## VERTRIEBSSTRATEGIE

### MARKEN MIX

Zur PUMA Group gehören die Marken PUMA und PUMA COBRA Golf sowie das Unternehmen Dobotex, ein Produktlizenzexperte, der Unterwäsche und Socken für globale Sport- und Lifestyle-Marken designt, produziert und vertreibt.

### PRODUKTUMSÄTZE

PUMA vertreibt und vermarktet Schuhe, Textilien und Accessoires in den Bereichen Fußball, Running und Training, Golf, Motorsport und Sportstyle. Vor dem Hintergrund unseres Leitbilds, die *schnellste Sportmarke der Welt* zu werden, nutzen wir unsere Positionierung im Sport für den Verkauf von Lifestyle-Produkten, die von Performance und Sport inspiriert sind.

Mit einer über 70 Jahre währenden Historie in der Schuhentwicklung und bei einem Umsatzanteil von 48% im zurückliegenden Geschäftsjahr 2017 sind und bleiben Schuhe die Basis unseres Geschäfts und zugleich oberste strategische Priorität von PUMA.

### VERTRIEBSWEGE

Für den Vertrieb nutzt PUMA drei Kanäle: den Großhandel, unternehmenseigene und von PUMA selbst betriebene Einzelhandelsgeschäfte sowie das eCommerce-Geschäft. Im Jahr 2017 trug der Bereich Großhandel 77% zum Nettoumsatz bei und bleibt damit der größte Vertriebsweg der PUMA Group. Die höchsten Wachstumserwartungen haben wir für den Bereich eCommerce. Im Großhandel setzen wir weiter auf gemeinsame Produkt- und Marketingaktivitäten mit unseren wichtigsten

Handelspartnern und nutzen die positive Dynamik aus 2017. Diese Maßnahmen und der weiter gestiegene Absatz dienen dem Ausbau des Anteils unserer wichtigsten Kunden am Großhandelsumsatz und damit der Steigerung unserer Nettoerlöse insgesamt.

Im eigenen Einzelhandel hat PUMA die Anzahl neuer Geschäfte an attraktiven Standorten weiter ausgebaut. In strategischen Wachstumsstädten werden wir weitere eigene Geschäfte eröffnen und uns auf die Stärkung der Umsatz-Produktivität konzentrieren. Nach dem Umbau zahlreicher Stores in den letzten Jahren hat PUMA 2017 die Neugestaltung seiner Factory Outlet Stores in Angriff genommen. Auch dieses Store-Design zielt darauf ab, unsere starke Marken-Story in einem optimierten Umfeld zu erzählen und unsere Produktsätze zu steigern. Ein weiterer Meilenstein war der Relaunch von PUMAs eCommerce-Website im Sommer 2017 hin zu einer modernen Plattform für den mobilen Nutzer.

### REGIONEN

Die Geschäftstätigkeit von PUMA gliedert sich in vier Regionen: Europa, EEMEA (Osteuropa, Naher Osten und Afrika), Nordamerika und Lateinamerika. Die Länder im asiatisch-pazifischen

Raum (APAC) berichten direkt an unsere globale Organisation. Jede Region oder Ländergruppe wird von einem Geschäftsführer mit umfassender Ergebnisverantwortung für die jeweiligen Länder geleitet. In Bezug auf unsere Prioritäten hinsichtlich regionaler Vertriebsaktivitäten wird PUMA die bestehenden Stärken wie bisher in den wichtigsten Wachstumsmärkten in EEMEA, Asien und Lateinamerika – unter anderem Indien, China und Mexiko – einsetzen, um stabiles Umsatzwachstum zu erzielen. Auch aus Europa und Nordamerika kommen starke Impulse. Unsere strategische Priorität auf globaler Ebene besteht in der Verbesserung der Absatzzahlen zur weiteren Neupositionierung von PUMA und zur Steigerung unserer Präsenz in hochwertigen Vertriebskanälen für den Großhandel.

### VERBESSERUNG UNSERER VERTRIEBSQUALITÄT

Aus Erfahrung wissen wir, dass nachhaltige Kooperationen mit unseren größten Handelspartnern wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg unserer Produkte beitragen. Unsere Handelspartner sollen an unseren Produkten verdienen. Aus diesem Grund setzen wir uns stark für ihre Interessen ein, um unseren Beitrag zu ihrem Geschäft bestmöglich zu steigern. Da die Nachfrage nach unseren Produkten 2017 mehrfach unsere Erwartungen überstieg, haben unsere Key-Account-Teams in enger Zusammenarbeit mit unserer Beschaffungsorganisation die Verfügbarkeit unserer beliebtesten Styles sichergestellt.

2017 haben wir uns darauf konzentriert, nicht nur unsere Time-to-Market zu beschleunigen, sondern auch, das Produktsortiment für jeden unserer Partner genau auf dessen Zielgruppen zuzuschneiden und damit noch relevanter zu machen. Im Bereich Sportstyle haben wir exklusive, kundenspezifische Sortimente erstellt und den frühen Verkaufsstart für unsere strategischen Partner eingeführt, um ihrer Positionierung als bevorzugte Anbieter für den trendbewussten Kunden in der ganzen Welt Rechnung zu tragen.

Dank starker Umsätze mit unseren Hauptprodukten konnten wir in unserem Großhandelsgeschäft in Europa 2017 erneut zweistellige Wachstumsraten verzeichnen. Angetrieben wurde diese positive Entwicklung von einem verbesserten Produktangebot und gesteigertem Markenbewusstsein sowie der Steigerung der Servicequalität für alle Handelspartner. Im eCommerce haben sich unsere wichtigsten Partner im vergangenen Jahr noch weiter von lokal organisierten hin zu paneuropäischen strategischen Accounts entwickelt. Unser Servicemodell für diese Partner haben wir entsprechend angepasst, um unseren Umsatz auf deren Plattformen und PUMAs Markenbegehrlichkeit bei eCommerce-orientierten Kunden zu steigern.

In Nordamerika konzentrierten sich unsere Aktivitäten auf die Abstimmung und Erweiterung unseres Vertriebs in diversen Kanälen nach dem soliden Wachstum mit großen Partnern. Trotz der großen Herausforderungen, denen der stationäre Handel in den USA 2017 gegenüberstand, verzeichnete PUMA hohe

Wachstumsraten in wichtigen Sparten wie im Sportfachhandel, bei Warenhäusern und im Schuhfachhandel.

PUMA konnte sein Großhandelsgeschäft in China weiter ausbauen. Der Großteil unserer Geschäftsaktivitäten geht auf Einzelhandelspartner wie Belle und die YY Group zurück, die PUMA-Geschäfte im ganzen Land betreiben. Dank höherer Produktivitätsraten haben unsere Partner 2017 nicht nur erneut mehr als 200 PUMA-Geschäfte eröffnet, sondern auch die durchschnittliche Fläche ihrer Geschäfte erhöht. Hierzu zählt auch die Eröffnung von Flagship-Stores. Insgesamt verzeichnet das eCommerce-Geschäft in China weiterhin beeindruckende Wachstumsraten, und PUMA hatte auch 2017 einen Anteil daran. Ein Höhepunkt ist hier sicherlich der *Singles Day*, ein landesweites Shopping-Event.

Weltweit können wir starke Impulse durch ein verbessertes Produktangebot und ein gesteigertes Markenbewusstsein erkennen. Dazu tragen auch unsere guten Kooperationen mit wichtigen Handelspartnern bei, die wir 2018 weiter ausbauen werden, um an bisherige Erfolge anzuknüpfen.



Der PUMA FUTURE bei Intersport



# OPERATIONS

THE WEEKND

# OPERATIONS-STRATEGIE



LARS SØRENSEN

**2017 STIEG MIT UNSEREM UMSATZ AUCH DAS VOLUMEN, DAS DURCH UNSERE EINKAUFSORGANISATION BESCHAFFT WIRD. DANK KONTINUIERLICHER INVESTITIONEN IN UNSERE DISTRIBUTIONS- UND IT-INFRASTRUKTUR SOWIE STETIGER VERBESSERUNGEN UNSERER PROZESS- UND ORGANISATIONS-LANDSCHAFT HABEN WIR AUCH 2017 UNSERE MISSION VERFOLGT, DIE SCHNELLSTE SPORTMARKE DER WELT ZU SEIN.**

Der Verantwortungsbereich Global Operations umfasst Produktentwicklung, Beschaffung, Handels- und Logistikaktivitäten sowie konzernweite IT und Business Solutions. Das reibungslose Zusammenspiel all dieser Funktionen ermöglicht es uns, unseren Kunden kommerzielle Produkte in bester Qualität, zum besten Preis und zur richtigen Zeit anzubieten.

Im Jahr 2017, ein Jahr mit signifikantem Wachstum, haben unsere Global Operations Teams Kundenwünsche und Erwartungen erfüllt und die Fähigkeit, schnell auf sich verändernde Anforderungen zu reagieren, erneut unter Beweis gestellt. Wie auch in den Jahren zuvor, konnten Teams gemeinsam mit Lieferanten dank kontinuierlicher Effizienzsteigerungen und durch die stetige Verbesserung von Prozessen, Systemen und Organisation die Produktverfügbarkeit sicherstellen und damit höhere Wachstumsraten ermöglichen.

## WACHSTUM ERMÖGLICHEN

Um die Effizienz unserer Produktgestaltungsprozesse zu steigern, haben wir 2017 ein neues, modernes und nutzerfreundliches System eingeführt. Dieses umfangreiche und integrierte System wurde von PUMA entwickelt und ersetzt mehrere separat existierende Systeme. Dadurch werden nicht nur die Abläufe in der Produktgestaltung, sondern auch die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Teams und mit unseren Zulieferern vereinfacht. Flexiblere, schnellere Konzeption, Entwicklung und Beschaffung von Produkten wird ermöglicht.

Im Bereich Organisation haben wir 2017 unsere Product Operation Center weiter gestärkt und hierdurch

die Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern weiter vorangetrieben und zudem Entscheidungsfindungsprozesse weiter beschleunigt. Durch engere Abstimmung mit unseren Zulieferern und durch Nutzung ihrer umfassenden Produktpertise konnten wir Produktentscheidungen schneller treffen und deren optimale Umsetzung gewährleisten.

Um unsere Time-to-Market weiter zu verkürzen und unseren Hauptmärkten zu ermöglichen, noch schneller auf Markttrends zu reagieren, haben wir unsere lokalen Beschaffungsketten dort weiter ausgeweitet, wo durch lokale Beschaffung sowohl Geschäfts- als auch Nachhaltigkeitsvorteile erzielt werden konnten. Ein Beispiel hierfür ist Mexiko.

## SCHNELLERE BUSINESS SOLUTIONS FÜR SCHNELLERE GESCHÄFTSPROZESSE

2017 standen für PUMAs Business-Solutions-Team vier Kernbereiche im Fokus, die die Umsetzung schnellerer Geschäftsprozesse und IT-Systeme ermöglicht haben: **[1]** die Weiterentwicklung unseres globalen Beschaffungs-Setups, **[2]** die weitere Verbesserung unserer Design-, Entwicklungs- und Planungsabläufe und -Tools, **[3]** die Optimierung unserer IT-Infrastruktur, und **[4]** die Gestaltung unserer zukünftigen globalen Transaktionslandschaft.

**1** PUMA International Trading (PIT) 2017 haben wir die kontinuierliche Verbesserung unserer globalen Beschaffungsaktivitäten weiter fortgeführt. So wurde 2017 die 2015 geschaffene PUMA International Trading (PIT) als zentraler Importeur für alle EU-Länder etabliert. Dadurch ist unser eigener Betrieb noch effizienter geworden und

auch den Bedürfnissen der PUMA-Tochtergesellschaften und ihrer Kunden wird Rechnung getragen. Die Optimierung der von unseren Ordermanagement- und Fulfillment-Teams genutzten BI-Lösungen hat wesentlich zu einem besseren Management der höheren Volumina beigetragen und die Kommunikation mit Zulieferern und Tochtergesellschaften vereinfacht und beschleunigt. Im Ergebnis können wir heute den Marktanforderungen noch besser gerecht werden.

**2** Design, Entwicklung und Planung Die Business Solutions- und IT-Teams haben maßgeblich an der fristgerechten Einführung unseres neuen Produktgestaltungssystems mitgewirkt, das unseren Produktgestaltungsprozess wesentlich effizienter machen wird.

**3** IT-Infrastruktur Auch 2017 haben wir unsere einheitliche globale IT-Landschaft weiter verbessert, um einen schnelleren, besseren und sichereren Kommunikations- und Informationsaustausch zu gewährleisten.

**4** Abwicklung Nach der Erweiterung unserer existierenden SAP-Lösung für Tochtergesellschaften im Jahr 2016 konnten wir diese im vergangenen Jahr auch erfolgreich in Südeuropa und Südostasien ausrollen. In den kommenden Jahren werden wir unsere globale Transaktionslandschaft mit Hilfe einer standardisierten SAP-Lösung aufrüsten. In einigen Ländern haben wir 2017 zudem ein neues cloudbasiertes Vertriebsinstrument eingeführt, das hauptsächlich an den Bedürfnissen des mobilen Nutzers ausgerichtet ist. Die Lösung wird in den nächsten Jahren auf zahlreiche Länder ausgeweitet.

## UND SO GEHT'S WEITER ...

2018 nutzen wir unser solides Fundament, um PUMAs Systeme und Prozesse weiter zu verbessern und dadurch Wachstum zu ermöglichen. Dies beinhaltet die Finalisierung des standardisierten Transaktionssystems für Tochtergesellschaften, basierend auf SAP, welches nach Finalisierung schrittweise global ausgerollt wird.

# OPERATIONS MANTRA

BE A FLEXIBLE & SERVICE ORIENTED

BUSINESS PARTNER, WHO IS

EASY TO DO BUSINESS WITH

AND ALWAYS TALKS SOLUTIONS.



# UNSERE MITARBEITER

<a href="#">CAREERS@PUMA</a>	45
<a href="#">PEOPLE@PUMA</a>	47
<a href="#">LEARN@PUMA</a>	51
<a href="#">WELLBEING@PUMA</a>	52
<a href="#">ENGAGE@PUMA</a>	53

CHRISTINA MIRABELLI



## UNSERE MITARBEITER

YASMINA JUNEK

**WIR BEI PUMA SIND ÜBERZEUGT DAVON, DASS UNSERE MITARBEITER DER SCHLÜSSEL ZU UNSEREM ERFOLG SIND. WIR BIETEN UNSEREN MITARBEITERN NICHT NUR EIN ATTRAKTIVES ARBEITSUMFELD, IN DEM LEISTUNG UND PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG UNTERSTÜTZT WERDEN, SONDERN AUCH EINE EINZIGARTIGE UNTERNEHMENSKULTUR.**

Wir legen großen Wert darauf, das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter zu fördern, sowohl während als auch außerhalb der Arbeitszeiten. Im Einklang mit unserer Mission, *die schnellste Sportmarke der Welt zu sein* und unserem Ziel, PUMA als Top-Arbeitgeber zu etablieren, haben wir eine Reihe von Werten definiert, die unsere einzigartige Unternehmenskultur widerspiegeln und unseren Mitarbeitern als Leitfaden dienen. Unter der Maxime *SPEED&SPIRIT* kommunizieren wir unseren Mitarbeitern: *BE DRIVEN, BE VIBRANT, BE TOGETHER* und *BE YOU*. Damit ermutigen wir unsere Mitarbeiter, ihre individuellen Talente und Erfahrungen in vollem Umfang einzubringen. Im letzten Jahr stand neben der Entwicklung der Strategie für die Mitarbeiterkommunikation auch die Ausarbeitung eines klaren Brandings für jedes unserer Human Resources-Programme im Vordergrund. Gegenüber potenziellen Bewerbern wollen wir PUMA als attraktiven Arbeitgeber positionieren und gleichzeitig sichergehen, dass wir Menschen einstellen, die PUMA voranbringen. Über unsere Arbeitgeberwerte erhalten sie Einblick in die Arbeit bei PUMA und erkennen, was uns als Unternehmen ausmacht. Wir sehen unsere Mitarbeiter als Botschafter – viele unter ihnen teilen in sozialen Netzwerken ihre persönlichen PUMA-Geschichten und erreichen damit Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Über das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter hinaus, liegt uns das gemeinnützige Engagement am Herzen. Wir wollen an all unseren Standorten positiv auf unsere Umgebung einwirken. Nach Vorgabe unserer Geschäftsführenden Direktoren haben wir jüngst die dafür notwendigen Berichtssysteme etabliert sowie bonusrelevante Ziele eingeführt.

### **EIN MEILENSTEIN IM PERSONALMANAGEMENT**

2017 hat Human Resources mit der Umsetzung von Workday einen wichtigen Meilenstein erreicht. Workday ist eines der weltweit führenden Human Capital Management Systeme. Auf nur einer Plattform stehen sämtliche personalbezogene Informationen aller Standorte weltweit zur Verfügung. Nahezu alle Prozesse können nun digital ausgeführt werden. Die Softwarelösung deckt zudem sämtliche Perso-

nalprozesse und Funktionen ab, von Recruiting, Talent- und Performancemanagement über Zeiterfassung, Abwesenheitsmanagement bis hin zur Abrechnung, welches in Kanada und den USA bereits eingesetzt wird. Des Weiteren haben die Personalteams an allen unseren Standorten Zugriff auf aussagekräftige Daten in Echtzeit.

Auch unsere Mitarbeiter profitieren sehr von diesem neuen System: Der Zugriff auf Gehaltsabrechnungen, Organigramme, Urlaubstage und Berichte ist dank des Programms einfacher und schneller möglich. Außerdem haben sie die Möglichkeit, ihre persönlichen Daten selber zu verwalten und jederzeit berufliche Erfahrungen und Qualifizierungen zu ergänzen. Somit bleiben sie innerhalb unserer Organisation sichtbar und können mit ihrem gesamten beruflichen Werdegang bei Talentkonferenzen für offene Stellen in Betracht gezogen werden.



### **CAREERS@PUMA**



Auszubildende 2017 in Herzogenaurach

### **NACHWUCHSTALENTE**

Die Nachwuchsförderung ist eine wichtige Säule von PUMAs Entwicklungsstrategie. Ganz besonders kümmern wir uns um Absolventen, die wir ausbilden und die bei uns die geeigneten Kompetenzen für verschiedene Rollen innerhalb der PUMA Group erlernen. Wir bieten eine große Bandbreite von Einstiegsmöglichkeiten ins Berufsleben mit den besten Voraussetzungen um in einer internationalen Arbeitsumgebung ihre Karriere zu beginnen.

2017 haben wir 18 duale Studenten und Auszubildende in der PUMA-Unternehmenszentrale in Herzogenaurach eingestellt. Insgesamt beschäftigte PUMA Ende 2017 63 Auszubildende und duale Studenten, die ihren Abschluss in verschiedenen Studiengängen wie International Business oder Lagerlogistik erwerben. Eine spezielle Ausbildung hilft ihnen dabei, das Fachwissen zu erlangen, dass sie auf ihrem weiteren Berufsweg bei PUMA voranbringen wird.

Wir möchten Berufseinsteiger auf PUMA als erstklassigen Arbeitgeber aufmerksam machen und die besten Talente für uns gewinnen. Um diese zu finden, haben wir unsere Kooperationen mit Hochschulen im In- und Ausland weiter verstärkt. Eine unserer erfolgreichsten Initiativen umfasste ein Unternehmensplanspiel, bei dem Wirtschaftsstudenten Branchenwissen vermittelt bekamen und eine Fallstudie lösten. Designstudenten aus ganz Europa haben wir die Möglichkeit geboten, mit Unterstützung unseres Global Design Leadership Teams an Design Challenges teilzunehmen. Die Gewinner durften ihre Entwürfe in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach vorstellen. Zusätzlich bietet uns ein Mentoringprogramm für Studierende die Möglichkeit, auf Talente zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn aufmerksam zu werden und sie als Praktikanten, Auszubildende oder Werkstudenten für PUMA zu gewinnen. Dadurch bekommen sie die Gelegenheit, erste Arbeitserfahrungen in einem schnelllebigen Umfeld zu gewinnen und PUMA kennenzulernen.

**TALENTMANAGEMENT**

Professionelles Talentmanagement und Nachfolgeplanung sind wichtige Faktoren für PUMAs langfristige Entwicklung und dauerhaften Erfolg. Wir führen systematische Talentkonferenzen durch, bei denen alle PUMA-Mitarbeiter evaluiert werden. Diese Kon-

ferenzen finden weltweit mit Führungskräften aller Managementebenen statt – bis hin zur Ebene der Geschäftsführenden Direktoren. Wir überprüfen Talente kontinuierlich anhand der persönlichen Leistung, des Potenzials, der Zielsetzung, der beruflichen Entwicklung, der Mobilität und anderer Kriterien. Diese Analyse von Mitarbeiterprofilen ermöglicht es uns, individuelle Entwicklungspläne zu erstellen und Talente bereichsübergreifend im Blick zu behalten. Zusätzlich können wir dadurch frühzeitig über interne Kandidaten für Schlüsselpositionen beraten, indem wir Vakanzen mit Mitarbeitern abgleichen und bei Übereinstimmung einsetzen. Durch diese Art des Talentmanagements bieten wir unseren Mitarbeitern attraktive Karriere- und Entwicklungschancen und stellen gleichzeitig eine vorausschauende Nachfolgeplanung sicher.

SPEED UP<sup>2</sup>, unser neues Personalentwicklungsprogramm, wurde 2017 erfolgreich weitergeführt. Durch dieses Programm wird eine Gruppe von Top-Talenten durch fachübergreifende Projekte und Aufgaben, gezieltes Training, Mentoring und Coaching sowie Jobrotationen umfassend auf den nächsten Schritt in der Karriere vorbereitet. Auch die erhöhte Sichtbarkeit bis hin zur obersten Führungsebene, die Schaffung von funktionsübergreifenden Kooperationen und die Etablierung eines starken Netzwerks sind wesentliche Bestandteile des Programms.



BRAD VIVIERS

**PEOPLE@PUMA**



MANUEL CONTADOR & CATHY HUR

**DIVERSITÄT**

Wir bei PUMA sind der Überzeugung, dass die Diversität unserer Belegschaft eine der größten Stärken unseres Unternehmens ist und einen wesentlichen Beitrag zu unserer einmaligen Unternehmenskultur leistet. Wir glauben, dass unser Erfolg und unsere Wettbewerbsfähigkeit von unserer Fähigkeit abhängen, Diversität zu fördern, indem wir Menschen ganz unterschiedlicher Nationalitäten und Hintergründe mit einer breiten Palette an unterschiedlichen Erfahrungen zusammenbringen. Diese Menschen bringen ihre Talente und Ideen in innovative Lösungen ein, die dem konstanten Wandel der Markt- und Kundenanforderungen Rechnung tragen.

Aus dieser Überzeugung heraus haben wir uns vor über zehn Jahren dem PUMA-Ethikkodex und unserer Diversity Charter verpflichtet. Die Leitlinien wurden eingeführt, um bei PUMA eine faire Arbeitsumgebung sicherzustellen, in der alle Mitarbeiter unabhängig von Geschlecht, Nationalität, Herkunft, Religion, Behinderungen, Alter, sexueller Orientierung oder Identität die gleichen Chancen haben.

In unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach sind Menschen aus 62 Nationen beschäftigt. Alle neuen Mitarbeiter absolvieren ein eintägiges kulturelles Sensibilisierungstraining. Dadurch stellen wir sicher, dass sie ein Verständnis für kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten entwickeln, das ihnen hilft, ihr berufliches Leben einfacher und produktiver zu gestalten.

Die Geschlechterverteilung der Mitarbeiter bei PUMA weltweit ist ausgeglichen und über die vergangenen Jahre stabil geblieben: 48% Frauen und 52% Männer.

2017 lag der Frauenanteil konzernweit über alle Führungsebenen bei 38%. Obwohl dieser Anteil in den letzten Jahren gesteigert werden konnte, sind wir bemüht, noch mehr Führungspositionen, insbesondere auf den höheren Ebenen, mit Frauen zu besetzen. Deshalb haben wir uns bereits 2015 zu einer Frauenquote von 20% bzw. von 30% für die beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung verpflichtet. Diese Ziele hatten wir konzernweit Ende Juni 2017 erreicht bzw. sogar leicht übertroffen. Für das neue Jahr haben wir uns ebenfalls ambitionierte Ziele gesetzt: eine Frauenquote von 30% bzw. 40% für die beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung. Unser Ziel ist es, Frauen kontinuierlich zu fördern und ihre Entwicklung in Führungspositionen zu un-

terstützen. Aus diesem Grund bieten wir ihnen ein spezielles Training und Zugang zu inspirierenden Netzwerken an. Der Austausch mit erfahrenen weiblichen Führungskräften soll die Mitarbeiterinnen ermutigen und motivieren, selber führende Rollen innerhalb des Unternehmens zu übernehmen.

**T.1 ANTEIL DER FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN (in %)**

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

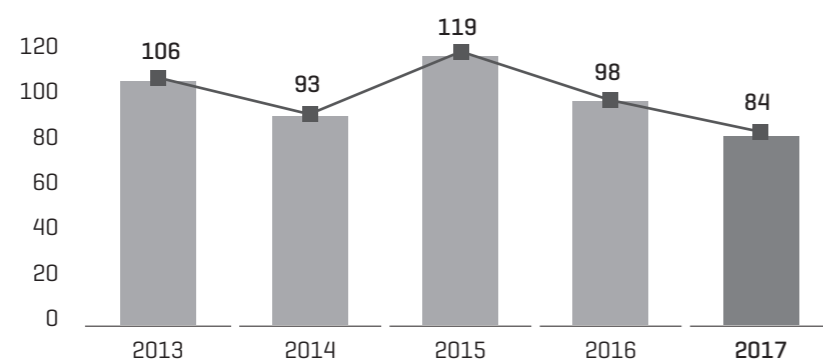
**BETRIEBSRAT**

2017 repräsentierte der europäische Betriebsrat der PUMA SE Mitarbeiter aus neun Ländern. Männer und Frauen sind paritätisch vertreten. Der Vorsitzende ist Deutscher, die anderen Mitglieder des Exekutivausschusses kommen aus Österreich und Italien.

Der lokale Betriebsrat der PUMA SE hat 15 Mitglieder, zehn Männer und fünf Frauen. Den Vorsitz und stellvertretenden Vorsitz haben zwei Deutsche.



G.1 ANZAHL DER ARBEITSUNFÄLLE MIT AUSFALL



Die Interessen von Mitarbeitern mit Behinderung werden von einem gewählten Mitglied des Betriebsrats vertreten.

**ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ**

Wir möchten unseren Mitarbeitern eine gesunde und sichere Arbeitsumgebung bieten und die durchschnittliche Unfallrate noch weiter senken. 2017 hatten wir uns zum Ziel gesetzt, die Unfallrate der Occupational Safety and Health Administration (OSHA) in Höhe von 1,5 nicht zu überschreiten. An unseren Standorten weltweit werden Präsenz- und Online-Sicherheitsschulungen durchgeführt, um die Mitarbeiter auf mögliche Notfallsituationen vorzubereiten und um Unfälle zu verhindern.

Diese Sicherheitsschulungen beliefen sich 2017 insgesamt auf 12.242 Stunden: 5.669 Mitarbeiter wurden für die Evakuierung im Brandfall geschult und 2.327 Mitarbeiter wurden als Ersthelfer ausgebildet. Im Vergleich zum Vorjahr wurden 29% mehr Stunden dem Sicherheitstraining gewidmet – ein Beleg für PUMAs kontinuierlichen Einsatz in dieser Sache.

Weltweit wurden im Berichtsjahr 2017 nur 84 Arbeitsunfälle registriert, die zu einem Arbeitsstopp führten. Das stellt im Vergleich zum Vorjahr einen Rückgang um zwölf Prozent dar und kennzeichnet einen erfreulichen rückläufigen Trend. Gemäß der OSHA entspricht dies einer Unfallrate von 0,72 gegenüber 0,84 im Jahr 2016. Unser selbstgestecktes Ziel für 2017 haben wir damit erreicht. Die Unfallrate (OSHA) für PUMA SE lag in den letzten beiden Jahren bei 0,83.

Eine weitere Kennzahl für den Einsatz für unsere Mitarbeiter und deren Gesundheit ist die niedrige Krankheitsrate, die auch 2017 wieder unter zwei Prozent lag. Unser Ausschuss für Gesundheits- und Sicherheitsschutz sitzt in unserer globalen Unternehmenszentrale in Herzogenaurach und besteht

aus Mitgliedern des Betriebsrats, Vertretern des Personalwesens und der In-House-Serviceabteilungen, unserem Betriebsarzt sowie einem Gesundheits- und Sicherheitsingenieur.

**VERGÜTUNG UND SOZIALLEISTUNGEN**

Die besten Talente anzuwerben, zu binden und zu belohnen ist für uns von höchster Wichtigkeit. Daher bieten wir eine Reihe attraktiver Vergütungs- und Zusatzleistungsprogramme an.

Viele unserer Tochtergesellschaften haben Tarifvereinbarungen, die eine Vergütung über dem Branchendurchschnitt und einen großzügigen Jahresurlaub ermöglichen. Zudem werden eine Vielzahl von Sozialleistungen, insbesondere auch Programme für Zuwendungen und betriebliche Altersvorsorge, angeboten. Regelmäßige Prüfungen der Vergütung und der Zusatzleistungen stellen PUMAs Wettbewerbsfähigkeit und die Vereinbarkeit mit unseren Unternehmenszielen sicher.

Wir bei PUMA vertreten die Überzeugung, dass gute Leistung belohnt werden muss. Daher bemühen wir uns stets um Vergütungsprogramme, die sich an der individuellen und/oder der Unternehmensleistung orientieren. Mitarbeitern auf bestimmten Führungsebenen bieten wir kurz- und langfristige Anreiz- oder Bonusprogramme an. Auszahlungen aus kurzfristigen Bonusplänen sind sowohl an die Geschäftsentwicklung als auch an Nachhaltigkeitsziele gekoppelt.

**ARBEITSBEDINGUNGEN UND FLEXIBLE ARBEITSMODULE**

Bei PUMA konzentrieren wir uns darauf, eine attraktive und angenehme Arbeitsumgebung zu schaffen, um unsere Mitarbeiter zu motivieren und die Unternehmensloyalität zu fördern. Unser Ziel ist es, die mitarbeiterinitiierten Austritte zu minimieren und

den Anteil von Mitarbeitern in Festanstellung bei über 80% zu halten. 2017 hatten 87% unserer Mitarbeiter weltweit einen unbefristeten Arbeitsvertrag, und die Beschäftigungsverhältnisse von über 30% der Mitarbeiter waren durch einen Tarifvertrag abgedeckt. Die Fluktuation hängt stark vom Anteil des Einzelhandelsgeschäftes in den jeweiligen Märkten und von der Region ab. Insgesamt hatten wir eine Fluktuationsrate von 22%, welche damit erneut drei Prozent niedriger war als im Vorjahr. 2017 lag das Durchschnittsalter der PUMA-Belegschaft bei 33 Jahren.

Flexibilität am Arbeitsplatz erlaubt es unseren Mitarbeitern, die Arbeitsbedingungen an ihren persönlichen Bedürfnissen auszurichten. Dies führt nach unserer Überzeugung letztendlich zu einer produktiveren und engagierteren Belegschaft. Deshalb bieten die meisten PUMA-Standorte weltweit flexible Arbeitsmodule. Dies spiegelt sich auch im Anteil der in Teilzeit angestellten Mitarbeiter wider, der Ende 2017 bei 23% lag.

Nach der erfolgreichen Pilotphase unseres neuen innovativen Raumkonzepts haben wir dieses teilweise in weiteren Abteilungen ausgerollt, um Arbeitsplätze für unsere Mitarbeiter zu definieren, die modernsten Ansprüchen genügen. Spezielle Rückzugs- und Kommunikationsbereiche wurden für die Großraumbüros als besonders wichtig erachtet, um Konzentration und Teamwork zu fördern. Die so gewonnenen Erkenntnisse haben wir 2017 bereits in den neuen Büroräumen in Hongkong, Korea, Mexiko, Südafrika und den Niederlanden in die Praxis umgesetzt.



ROBERTO CORLIANO

„Der perfekte PUMA-Moment für PUMA Hong Kong im letzten Jahr war der Umzug im Sommer. Die flexibel gestaltbaren Räume bieten ausreichend Platz für den Austausch unter Kollegen, konzentriertes Arbeiten sowie die Zusammenarbeit der Vertriebs- und Einkaufsteams.“

SARA NG, REGIONAL DIRECTOR, HUMAN RESOURCES APAC, HONG KONG





MATIAS FUENTES

### SOZIALE NETZWERKE

Wir halten immer Ausschau nach den am besten ausgebildeten und talentiertesten Mitarbeitern, mit denen wir Sport und Mode gemeinsam voranbringen können. LinkedIn, Facebook, Glassdoor und andere soziale Netzwerke bieten ausgezeichnete Möglichkeiten zur Vernetzung mit geeigneten potenziellen Mitarbeitern. Da statistisch gesehen 86% der Erwerbstätigen in den ersten zehn Jahren ihrer Laufbahn soziale Medien nutzen, um neue Positionen zu finden und sich über potenzielle Arbeitgeber zu informieren, sind unsere Seiten auf diesen Kanälen wichtige Ausgangspunkte für die Talentsuche. Ausgesuchte offene Stellen bewerben wir in sozialen Netzwerken mit Hilfe starker Instrumente wie Targeting, Segmentierung und Werbung. Da wir hier direkten Kontakt mit einzelnen Bewerbern pflegen können, sehen wir diese Plattformen als wirksame Hebel für aktive Mitarbeitergewinnung.

Die Rekrutierungsmaßnahmen in sozialen Medien gehen aber über die Kommunikation von Stellenangeboten auf unseren Unternehmensseiten hinaus: Für uns ist es entscheidend, Inhalte zu teilen, die unser Motto *SPEED & SPIRIT* bekannt machen, PUMAs Arbeitgeberwerte widerspiegeln und damit unsere Unternehmenskultur weltweit potenziellen Bewerbern zu vermitteln.

Unsere Bemühungen, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Mitarbeiter wertgeschätzt und gefördert werden, hat sich auch 2017 ausgezahlt: Wir erhielten zahlreiche Auszeichnungen in vielen Regionen. Auf Glassdoor beispielsweise wurde PUMA von Angestellten auf Platz 5 der besten Arbeitgeber in Deutschland gewählt, und FOCUS würdigte PUMA als erstes Unternehmen, das auch IT-Spezialisten in der Modeindustrie Karrierechancen bietet. Andere PUMA-Standorte, wie die USA, China oder Malaysia, wurden ebenfalls jeweils lokal ausgezeichnet.



OUDRY ALDANA

### LEARN@PUMA

Die konsequente berufliche Entwicklung und Weiterbildung unserer Mitarbeiter ist nicht nur Teil unserer Strategie, sondern ein wesentliches Merkmal unserer Unternehmenskultur. Wir brauchen hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, um unsere Ziele in einer sich schnell verändernden Welt mit Herausforderungen wie Digitalisierung und sozialem Wandel zu erreichen. Um unsere Mitarbeiter darin zu unterstützen, ihr Potenzial auszuschöpfen und ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln, bietet PUMA eine Vielzahl von Schulungen und Workshops an – sowohl online als auch offline, standardisiert oder auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten. Unser besonderes Augenmerk lag 2017 auf der Einführung von Methoden und Ansätzen aus agilen Organisationen. Weltweit nahmen im letzten Jahr 12.225 Mitarbeiter an Schulungen und Workshops mit insgesamt 174.568 Stunden teil – ein erheblicher Anstieg gegenüber dem Vorjahr.

Auf unserer Online-Lernplattform PUMA LEARNING PLAZA stellen wir allen Mitarbeitern und Führungskräften verschiedenste Inhalte zur Verfügung. Neben PUMA-spezifischen Inhalten finden die Nutzer hier auch Auszüge aus ausgewählten Sachbüchern, Fachartikeln und TED-Videos. Über die interaktive Lernplattform lynda.com haben sie darüber hinaus Zugriff auf über 6.300 Video-Tutorials.

Das wichtigste Mittel für den Aufbau eines einheitlichen Führungsstils auf globaler Ebene ist unser

modulares, internationales Führungskräfteprogramm [International Leadership Program, kurz ILP]. Es unterstützt Führungskräfte bei der Entwicklung ihrer Führungskompetenzen und ihren täglichen Geschäftsentscheidungen und wird weltweit mit Teilnehmergruppen in unseren Regionen EMEA, APAC, LATAM und Nordamerika durchgeführt. Als konsequente Fortführung des bisherigen ILP-Programms wurde ILP<sup>2</sup> im Jahr 2017 eingeführt. Der Schwerpunkt des innovativen Inhalts liegt auf Leadership in einer schnelllebigen, ungewissen, komplexen und äquivoken Welt. Dank neuer Instrumente und Methoden lernen Manager besseres Selbstmanagement, um noch effektivere und strategisch handelnde Führungskräfte zu werden.

Eines der Module befasst sich mit *Mindful Leadership*, also der Praxis der wertfreien Selbstwahrnehmung und der Konzentration auf eigene Denk- und Fühlweisen. Führungskräfte lernen, die eigenen Stressmuster zu erkennen, mit effektiven Methoden Stress zu vermeiden und wie sie auch bei komplexen Entscheidungen sicherstellen, dass sie den Überblick behalten.

Wir legen besonderes Augenmerk auf die Agilität unserer Organisation. Die Führungskräfte werden mit Instrumenten und agilen Methoden – wie Stand-up-Meetings oder Design Thinking – vertraut gemacht. Durch agile Arbeitsmethoden stärkt PUMA seine Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit im Hinblick auf Marktentwicklungen.



## WELLBEING@PUMA

Wir möchten eine attraktive Arbeitsumgebung bieten, in der sich alle unsere Mitarbeiter wohl und gesund fühlen. Unter dem Titel *Wellbeing@PUMA* kombinieren wir vier Kategorien des Wohlbefindens – Flex, Social, Finance und Athlete. Für dieses wurde uns das *audit berufundfamilie*-Zertifikat verliehen. Das *Wellbeing@PUMA*-Konzept, das seinen Ursprung in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach hat, wurde mittlerweile in verschiedenen PUMA-Niederlassungen weltweit aufgegriffen und an regionale Bedürfnisse und Bestimmungen angepasst.

Mit flexiblen Arbeitszeiten, mobilen Büros, Sabbaticals, Eltern-Kind-Büros und diversen Angeboten für Familien wie zum Beispiel Kinderbetreuung unterstützen wir die Work-Life-Balance unserer Mitarbeiter nach Kräften. Im Einklang mit unseren Wurzeln im Sport bieten wir jährlich eine Vielzahl an Sportveranstaltungen und -aktivitäten sowie regelmäßige, interne Sportkurse an, für die wir auch unsere eigenen Sporträume nutzen. 2017 wurden den Mitarbeitern unserer Unternehmenszentrale 20 Veranstaltungen und 17 wöchentliche Sportkurse angeboten, für die insgesamt 1.551 Anmeldungen registriert wurden. Ähnliche Initiativen und Kurse werden weltweit aufgegriffen.

SANNA JAKONEN

„2015 begann ich während des Studiums als Praktikant und später als Werkstudent meine Karriere bei PUMA. Zum Ende meines Studiums bekam ich das Angebot Teil der einzigartigen PUMA-Familie zu werden. Neue Rolle, gleiches Team – einfach das perfekte Match!“

PATRICK EGLMAIER, JUNIOR MANAGER LEARNING & DEVELOPMENT, DEUTSCHLAND



## ENGAGE@PUMA



Das Charity Cat-Team in Herzogenaurach

### CHARITY CAT

2017 war ein erfolgreiches Jahr für Charity Cat. Die Wohltätigkeitsorganisation, die 2004 von einigen PUMA-Mitarbeitern gegründet wurde, wächst kontinuierlich und fördert Projekte weltweit. Charity Cat agiert in lokalen und internationalen Projekten, unterstützt nachhaltige Kooperationen in der ganzen Welt sowie kurzzeitige Einsätze für wohltätige Zwecke.

Besonders stolz ist Charity Cat auf die 2017 mit Unterstützung von PUMA etablierte Partnerschaft mit einer kolumbianischen NGO, die in einem der ärmsten Viertel von Cartagena Bildungs- und Mentoringprogramme für Kinder durch das Fußballspielen umsetzt. Für Projekte wie diese organisierte Charity Cat zahlreiche Fundraising-Events während des ganzen Jahres und beschaffte erhebliche finanzielle Mittel für die Hilfe der Bedürftigsten.

Ein weiterer Spendenaufruf erfolgte, um die Menschen in Mexiko nach den verheerenden Erdbeben zu unterstützen. Gemeinsam mit PUMA-Mitarbeitern aus der ganzen Welt hat Charity Cat-Gelder für TOPOS

gesammelt, die größte NGO für Katastrophenhilfe in der Region. Die Spendenaktion fand während unseres 360 Meetings in Herzogenaurach statt und erhielt breite Unterstützung: Über 2.000 Euro wurden für die Erdbebenopfer gesammelt.

Neben seinen internationalen Projekten hat Charity Cat auch sein langfristiges Engagement für gemeinnützige Organisationen in Deutschland fortgeführt, unter anderem für das Kinder- und Jugendhaus Bolle in Berlin und den Erlanger Sozialtreff für sozial und finanziell Benachteiligte in der Region.

Ein weiteres Beispiel für Charity Cats langfristige Projekte ist die Partnerschaft mit einem Waisenhaus in Haiti, einer Initiative, die bereits seit sechs Jahren läuft und in Zukunft noch ausgebaut werden soll.

Charity Cat setzt sich auch für sportliche Aktionen ein, so zum Beispiel für den jährlichen Erlanger *Lauf gegen Krebs*, an dem auch 2017 wieder Mitglieder des Charity Cat-Teams teilnahmen. Die Abteilung Sporttherapie der Erlanger Uniklinik erhielt finanzielle

„HEUTE HABEN WIR VON COBRA PUMA GOLF DIE CHANCE GENUTZT, DEN MENSCHEN IN UNSEREM UMFELD ZU HELFEN UND MIT IHNEN GEMEINSAM DEN AGUA HEDIONDA LAGOON TRAIL IN CARLSBAD GESÄUBERT. EIN TOLLER TAG!“

ERIC LOGAN, COO COBRA PUMA GOLF



Unterstützung für bessere Geräte für die ambulante Behandlung chronisch kranker Menschen. Im Oktober 2017 organisierte Charity Cat eine Kleiderspendenaktion unter PUMA-Mitarbeitern, bei der über 150 Kilogramm getragene Textilien für das Rote Kreuz in Nürnberg zusammenkamen.

### GEMEINNÜTZIGES ENGAGEMENT

Dank unserer Mitarbeiter weltweit hatten wir auch 2017 wieder die Möglichkeit, uns auf lokaler Ebene gemeinnützig zu engagieren. Unser Ziel war es, mindestens die Anzahl an Stunden gemeinnütziger Arbeit zu erreichen, die einer Stunde pro FTE (Full Time Equivalent) pro Jahr entspricht. Alle Mitarbeiter weltweit wurden für die Initiative sensibilisiert und zur Teilnahme ermutigt. In einer neu geschaffenen Online-Plattform werden die Projekte und das Mitarbeiterengagement eingetragen. Die Human Resources-Teams haben neue Partner für die Zusammenarbeit vor Ort gefunden und zahlreiche Projekte initiiert. Im Rahmen der Initiativen haben alle PUMA-Tochtergesellschaften auf fünf Kontinenten insgesamt 17.471 Stunden (1.425 für PUMA SE) wohltätigen Zwecken gewidmet, unter anderem in den Bereichen Umweltschutz, Sport und Gesundheit, Kampf gegen Diskriminierung und Bildung für Kinder – und das in enger Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen vor Ort. Da wir 2017 insgesamt 11.389 FTEs (975 für PUMA SE) zählten, haben wir unser Ziel nicht nur erreicht, sondern sogar übertroffen.

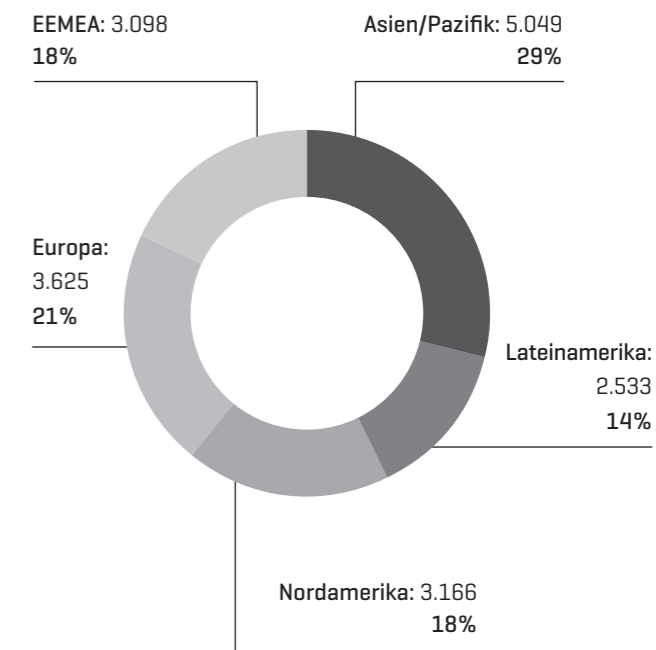
Auch auf globaler Ebene sind wir eine neue dreijährige Partnerschaft mit Right To Play eingegangen, einer internationalen Organisation, die Kinder aus sozial schwachen Familien durch Sport und spielerisches Lernen unterstützt. Im Sport lernt man nun mal am meisten fürs Leben.

2017 engagierten wir uns auch an der Seite unserer Markenbotschafter, zum Beispiel mit Cara Delevingne, die mit dem Hohen Flüchtlingskommissar der Vereinten Nationen zusammenarbeitete, mit Rihanna und ihrer Stiftung oder dem Label Daily Paper gemeinsam mit Right To Play in Ghana, um für die dort lebende Community einen positiven Beitrag zu leisten.

Gemeinsam mit unserem Mutterkonzern Kering, der eigenständige *Solidarity Leave*- und *Mentoring*-Programme anbietet, setzen wir uns für die Sensibilisierung für Menschenrechtsthemen ein und bringen unsere Mitarbeiter mit ihren Communitys zusammen. Wir wissen, dass der Sport die Welt verändern kann, und sind stolz darauf, auf dem Spielfeld mit dabei zu sein. Positiv auf unser Umfeld einzuwirken und dabei *Forever Faster* zu sein, ist eine tragende Säule unserer Unternehmenskultur.

**EIN GROßES DANKESCHÖN GEHT AN ALLE MITARBEITER WELTWEIT FÜR IHREN UNERMÜDLICHEN EINSATZ FÜR DEN GUTEN ZWECK!**

### G.2 GEMEINNÜTZIGES ENGAGEMENT 2017



„Mein größter Erfolg 2017 war die Einführung von *Workday* – und das in Rekordzeit. Für dieses Projekt bin ich von Kanada nach Herzogenaurach gezogen – eine große Herausforderung, aber vor allem eine tolle Chance für mich!“

CAMILLE HOEVEN, HUMAN RESOURCES BUSINESS PARTNER HRIS & PROJECTS, DEUTSCHLAND



# NACHHALTIGKEIT

<b>EINLEITUNG &amp; VORWORT</b>	<b>58</b>
<b>DIE PUMA-NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE 10FOR20</b>	<b>60</b>
STAKEHOLDER-ENGAGEMENT [10FOR20-ZIEL NR. 1]	64
PUMAS WESENTLICHE ASPEKTE	65
<b>SOZIALE ASPEKTE</b>	<b>66</b>
MENSCHENRECHTE [10FOR20-ZIEL NR. 2]	66
SOCIAL COMPLIANCE [10FOR20-ZIEL NR. 3]	68
<b>GESUNDHEIT UND SICHERHEIT AM ARBEITSPLATZ (10FOR20-ZIEL NR. 4)</b>	<b>73</b>
<b>UMWELT</b>	<b>74</b>
KLIMAWANDEL [10FOR20-ZIEL NR. 5]	74
CHEMIKALIEN [10FOR20-ZIEL NR. 6]	77
WASSER UND LUFT [10FOR20-ZIEL NR. 7]	79
MATERIALIEN [10FOR20-ZIEL NR. 8]	82
AUSWIRKUNGEN UNSERER ÖKOLOGISCHEN GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG [10FOR20-ZIEL NR. 9]	83
<b>GOVERNANCE (10FOR20-ZIEL NR. 10)</b>	<b>88</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>89</b>

CARA DELEVINGNE





## EINLEITUNG

Die Geschäftsleitung der PUMA SE sieht sich weiterhin den zehn Prinzipien des United Nations Global Compact und den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte verpflichtet. Wir verpflichten uns damit zu verantwortungsvollem Handeln gegenüber unseren eigenen Mitarbeitern, unseren Geschäftspartnern, den Verbrauchern, den Städten und Gemeinden, in denen wir tätig sind und den Partnern entlang unserer Beschaffungskette.

2017 haben wir dazu genutzt, positiv auf unser Umfeld einzuwirken. Dazu haben wir diverse Nachhaltigkeitsthemen über unsere unternehmensweiten 10FOR20-Ziele in unsere wichtigsten Unternehmensfunktionen eingebunden und unsere aktive Mitwirkung an branchenweiten Initiativen wie der Sustainable Apparel Coalition (SAC) oder der Zero Discharge of Hazardous Chemicals Foundation (ZDHC) fortgesetzt.

Die Kontrolle der Einhaltung der Menschenrechte entlang unserer Beschaffungskette haben wir erweitert und eine Heatmap für potenzielle Risikobereiche erstellt.

Zudem haben wir unser globales Stakeholder Meeting nach Asien verlegt, da dort die Mehrheit unserer Zulieferer angesiedelt ist. Weiterhin haben wir unsere ökologische Gewinn- und Verlustrechnung für 2016 veröffentlicht, in der wir die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf unsere Umwelt quantifizieren.

Die Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie 10FOR20 läuft weiterhin nach Plan:

- Wir haben die Anzahl der Compliance-Audits, die wir mit Branchenpartnern durchführen, verdoppelt, und ein gemeinsames Analyse-Instrumente auf Basis des *Social Labor Convergence Projects* gestartet, welches in Zukunft unser eigenes Audit-Instrumente ersetzen wird.

- Die ZDHC-Abwasserrichtlinie, eine mit anderen großen Marken entwickelte Brancheninitiative, wurde in 42 unserer Kernfabriken eingeführt. Diese Richtlinie dient der Senkung der Testkosten bei Abwasserkontrollen und setzt einen Good Practice Standard für Abwasserbehandlung.
- Zur Förderung von erneuerbaren Energien und Energieeffizienz haben wir in Kooperation mit anderen großen Marken und der International Finance Corporation (IFC) ein neues Klimaprogramm für unsere Beschaffungskette eingeführt.
- Den Einsatz nachhaltigerer Materialien haben wir erhöht – zum Beispiel von Baumwolle der Better Cotton Initiative (BCI) (40%), von bluesign zertifiziertem Polyester (46%) und von Papier und Kartonagen mit Zertifizierung des Forest Stewardship Council (FSC) (92%). Auch die Verwendung von lösungsmittelfreiem Polyurethan haben wir in einem Pilotprojekt getestet.
- Weitere Meilensteine des vergangenen Jahres waren die Einführung von externen Gefährdungsbeurteilungen und die Schulungen für unsere Qualitätskontrolleure zur Identifizierung gravierender Risiken für die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter unserer Zulieferer. Einer der Gründe für diese Kontrollen, die im Rahmen von Fabrikbesichtigungen stattfinden, war ein tragischer Unfall mit Todesfolge bei einem unserer Zulieferer im Januar.
- Die überarbeitete PUMA-Antikorruptionsrichtlinie wurde umgesetzt. An den Schulungen zum Thema nahmen 99% aller PUMA-Mitarbeiter weltweit teil, die über ein E-Mail-Konto verfügen, sowie über 300 unserer Zulieferer. Das Thema Anti-Korruption haben wir auch in unsere Audits für Lieferanten aufgenommen.

Alles in allem sind wir mit unserem Fortschritt bei der Erreichung unserer ehrgeizigen 10FOR20-Nachhaltigkeitsziele zufrieden, wissen jedoch auch, dass es noch viel zu tun gibt. Wir sind bereit, uns auch im neuen Jahr den Herausforderungen zu stellen.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr Lars Sørensen  
Chief Operating Officer PUMA

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



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

### VORWORT

Der vorliegende Nachhaltigkeitsbericht entstand im Einklang mit den G4-Berichterstattungsgrundsätzen der Global Reporting Initiative (GRI) und entspricht den höchsten Ansprüchen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Er erfüllt zudem die Anforderungen an die Aufstellung eines zusammengefassten nichtfinanziellen Berichts nach §§ 289b bis 289e und 315b, 315c i.V.m. 289c bis 289e HGB. Nur für die Bereiche Governance und Personalwesen erstellen wir separate Berichte für die PUMA SE und die PUMA Group; die separate Berichterstattung zu anderen nachhaltigkeitsbezogenen Themen würde weder den Inhalt noch den Wert der Informationen steigern, jedoch erheblich mehr Ressourcen erfordern.

Informationen zu PUMAs Geschäftsmodell entnehmen Sie bitte dem Kapitel Finanzen auf Seite 97 bis 107.

Zum besseren Verständnis haben wir jedes Element unserer Nachhaltigkeitsstrategie in einem eigenständigen Kapitel beschrieben, das jeweils das Ziel, den Aktionsplan und die relevanten Kennzahlen erläutert, um unsere Fortschritte daran zu messen.

# DIE PUMA-NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE 10FOR20<sup>2</sup>

## EINLEITUNG

Bereits 2016 haben wir die neue PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie veröffentlicht; sie umfasst eine große Bandbreite an Unternehmenszielen, die wir in einem Zeitraum von fünf Jahren bis 2020 erreichen wollen.

Der PUMA-Vorstand hat beschlossen, die relevanten Kennzahlen zur Messung unserer Erfolge in den Bereichen Klimawandel, Governance und Menschenrechte sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz in die Berechnung der Jahresboni des gesamten Managementteams\* einfließen zu lassen.

Unsere 10FOR20-Ziele stehen in direktem Zusammenhang zu drei Arten nachhaltigkeitsbezogener Risiken, die wir im Rahmen unserer Due Diligence identifiziert haben:

1. potenzielle Menschenrechtsverletzungen oder Vorfälle in Verbindung mit Menschenrechten entlang unserer Beschaffungskette [Ebene 1 und 2\*\*]
2. potenzielle Umweltverschmutzung entlang unserer Beschaffungskette [Ebene 1 oder 2]
3. potenzielle Verstöße gegen Chemikalienregularien in der Produktion [Ebene 1 oder 2]

In den nachfolgenden Kapiteln beschreiben wir den Umgang mit diesen Risiken und unsere Maßnahmen zu deren Minderung.

\* PUMA-Mitarbeiter weltweit, mit Personalverantwortung  
 \*\* Ebene-1-Hersteller von PUMA-Produkten; Ebene-2-Hersteller von Materialien und Komponenten

## G.1 DIE PUMAS-NACHHALTIGKEITSZIELE 10FOR20



# NACHHALTIGKEITSZIELE 10FOR20

**Social Compliance**  
[bezieht sich auf SDG Nr. 3, 5, 8 und 10\*]

Einhaltung von Industriestandards und ILO Kernarbeitsnormen durch alle Kernlieferanten, inkl. Lieferanten von Produkten, Komponenten und Materialien

**Stakeholder Engagement**  
[bezieht sich auf SDG Nr. 17\*]

Stakeholder-Dialog, Berichterstattung (GRI), Verbraucherinformation

**Governance**  
[bezieht sich auf SDG Nr. 8 und 16\*]

Einrichtung und Pflege eines hoch entwickelten *Compliance Management Systems* (inkl. Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung)

**Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung**  
[bezieht sich auf SDG Nr. 7 und 12\*]

Weiterhin jährliche Ausweisung unserer Umwelteinwirkungen unter der Leitung von Kering

**Menschenrechte**  
[bezieht sich auf SDG Nr. 3, 4, 5 und 10\*]

Einbettung der Menschenrechte an unseren Standorten und bei unseren Lieferanten. Positive Einwirkung auf das Umfeld, in dem PUMA tätig ist.

**Wasser und Luft**  
[bezieht sich auf SDG Nr. 6\*]

90% der PUMA-Kernlieferanten, die nasschemische Verfahren anwenden oder signifikante Abluftemissionen haben, erfüllen die branchenweiten *Good Practices* bzgl. Abwasserbehandlung und Abluftreinigung

**Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz**  
[bezieht sich auf SDG Nr. 3\*]

Keine tödlichen Unfälle; Verletzungsquote unter dem Branchendurchschnitt

**Klima**  
[bezieht sich auf SDG Nr. 13\*]

Aufstellung [bis 2016] und Umsetzung [bis 2020] eines wissenschaftlich fundierten Ziels zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung

**Chemikalien**  
[bezieht sich auf SDG Nr. 3 und 6\*]

Keine Freisetzung gefährlicher Chemikalien entlang der Beschaffungskette

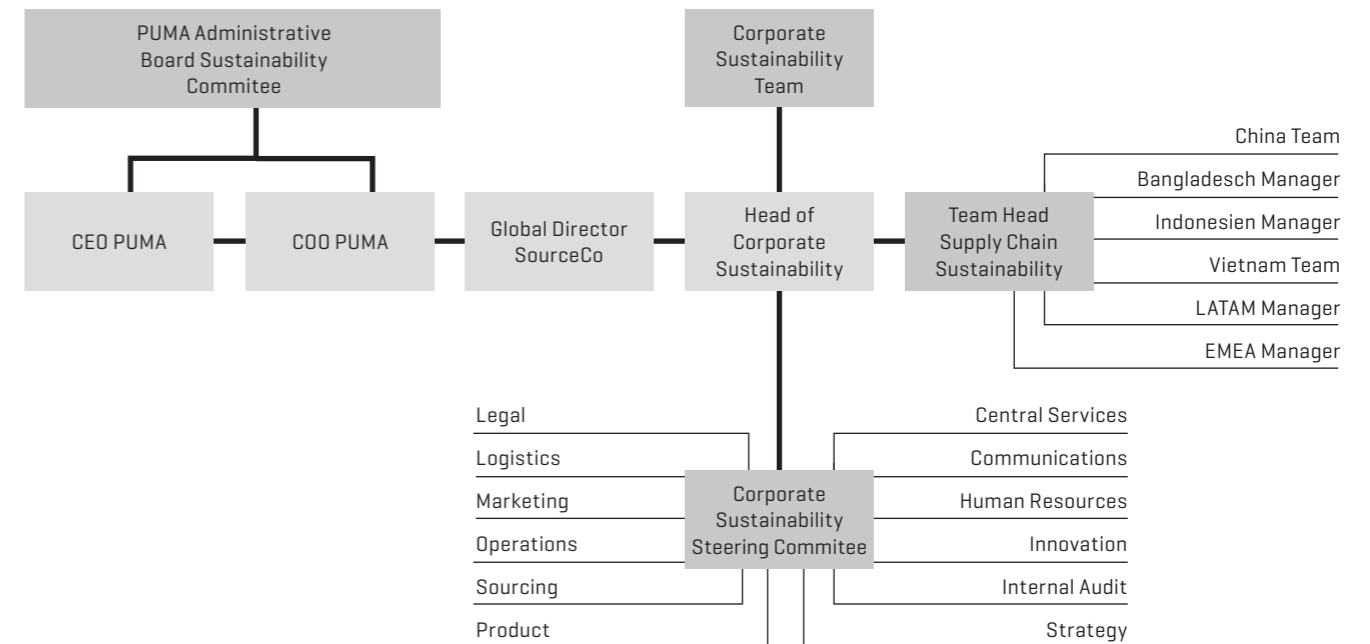
**Materialien**  
[bezieht sich auf SDG Nr. 12 und 15\*]

Verwendung nachhaltigerer Alternativen zu unseren Hauptmaterialien [Baumwolle, Polyester, Leder, Kartonagen und PU]

\* SDGs: Nachhaltige Entwicklungsziele der Vereinten Nationen.

<sup>2</sup> G4-18, G4-22, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27

## G.2 PUMAS NACHHALTIGKEITSORGANISATION



Eine unserer Prioritäten für 2017 war die Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsziele 10FOR20 im Rahmen des Aktionsplans 10FOR20. Wir berichteten über erzielte Fortschritte im Executive Corporate Sustainability Committee sowie auf unserem jährlichen Stakeholder Meeting, das zum nunmehr 14. Mal, 2017 erstmals in Hongkong stattfand.

Bei diesen Gesprächen haben wir vor allem von unseren Stakeholdern in Asien wertvolle Resonanz zu unserer Nachhaltigkeitsstrategie erhalten. Wir hatten die Möglichkeit, potenzielle Initiativen zur Messung und Einführung fairer Löhne und für den Klimaschutz entlang unserer Beschaffungskette sowie zur Ausweitung unserer *Human Rights Due Diligence* über die erste und zweite Lieferantenebene hinaus zu erörtern.

Erstmals hatten wir auch Vertreter anderer führender Marken zu dieser Veranstaltung eingeladen. Zudem haben wir eine branchenweite Arbeitsgruppe zur Förderung von Energieeffizienz und des Einsatzes erneuerbarer Energien in gemeinsam genutzten Fabriken ins Leben gerufen. Ausserdem haben wir uns entschieden, unser Klimaschutzprogramm mit der International Finance Corporation (IFC) in Vietnam auf Bangladesch zu erweitern.

Unterstützung für unsere Strategie erhalten wir durch das PUMA Sustainability Management System, das folgende Elemente umfasst:

- i. eine Organisationsstruktur mit klarer Reporting-Hierarchie
- ii. Schulungen für alle PUMA-Mitarbeiter
- iii. den PUMA-Verhaltenskodex
- iv. die PUMA-Nachhaltigkeits-Handbücher (<http://about.PUMA.com/de/nachhaltigkeit/standards/coc>)

v. externe Datenbanken mit Kennzahlen zu sozialen Themen, Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sowie Governance.

## UMFANG DER DATENERHEBUNG

Aus unserer Materialitätsanalyse wissen wir, dass die Material- und Komponentenproduktion viel größere Auswirkungen auf unser Umfeld hat als die Konfektionierung unserer Produkte. Daher erfassen wir nun auch Daten unserer wichtigsten Teile- und Materialzulieferer.

## DATENQUELLEN

Um größtmögliche Transparenz zu erreichen und sicherzustellen, dass die Branchenpartner untereinander Zugriff auf Umwelt- und Sozialkennzahlen haben, nutzen wir externe Datenbanken, von denen viele öffentlich zugänglich sind. Die Datenbanken im Einzelnen:

- Fair Factories Clearinghouse: Austausch von Compliance Audit Daten mit anderen Marken
- die Abwasserdaten-Plattform der ZDHC: Daten zu Abwasserkontrollen bei Lieferanten
- die Datenbank der chinesischen Nichtregierungsorganisation IPE: Umweltkennzahlen der Lieferanten
- die Green Supply Chain Map der IPE: Umweltschutzdaten einiger unserer Kernlieferanten in China, die auch die Öffentlichkeit einsehen kann

Des Weiteren erfassen wir Daten zu unserer sozialen und ökologischen Performance an unseren eigenen Standorten sowie bei den Kernlieferanten, die unsere Produkte herstellen.

T.1 DIE NACHHALTIGKEITSZIELE 10FOR20

ZIEL	VERGLEICHSAJHR 2015	ERFOLGE 2017	GEPLANTE TÄTIGKEITEN UND ZIELE 2018	ZIELE 2020	STATUS
01 Stakeholder Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banzer Gespräche; Runde Tische für Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gespräche in Hongkong, Runde Tische für Lieferanten und externe Stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globale Stakeholder Meetings, abwechselnd in Europa und Asien; Fortsetzung der Runden Tische in den Kernbeschaffungsmärkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stakeholder-Dialog, Berichterstattung, Verbraucherinformation</li> </ul>	Auf Kurs
02 Menschenrechte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menschenrechts-Screening durchgeführt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Human Rights Assessment (Menschenrechtsanalyse) auf die Beschaffungskette ausgeweitet</li> <li>Start der Employee Volunteering Plattform; &gt; 17.000 Stunden ehrenamtliche Arbeit geleistet</li> <li>Partnerschaft mit Right To Play unterzeichnet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzung der Maßnahmen aus dem Human Rights Assessment</li> <li>Weiterer Ausbau des ehrenamtlichen Mitarbeiterengagements weltweit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verankerung von Menschenrechten an eigenen Standorten und bei Lieferanten</li> <li>Positive Einflussnahme in Gemeinden, in denen PUMA präsent ist</li> </ul>	Auf Kurs
03 Social Compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmäßige Audits in allen Fabriken auf Lieferantenebene 1</li> <li>Beschwerden von Arbeitern angenommen und bearbeitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der nicht behandelten Null-Toleranz-Themen zum Jahresende: 0</li> <li>Pilotprojekt SLCP (branchenübergreifendes Analyseinstrument)</li> <li>27% gemeinsame Audits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine offenen Null-Toleranz-Themen zum Jahresende</li> <li>Einführung der gemeinsamen Methode zur Branchenbewertung</li> <li>Steigerung der gemeinsamen Audits auf 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einhaltung der Branchenstandards/ILO Kernarbeitsnormen durch alle Kernlieferanten (einschließlich Lieferanten von Endprodukten, Teilen und Materialien)</li> </ul>	Auf Kurs
04 Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz als Teil der Compliance Audits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tödliche Unfälle bei PUMA: 0</li> <li>Lieferanten: 1</li> <li>Verletzungsrate bei PUMA: 0,72</li> <li>Lieferanten*: 0,61</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine tödlichen Unfälle</li> <li>Durchschnittliche Verletzungsrate an PUMA-Standorten: unter 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine tödlichen Unfälle</li> <li>Verletzungsrate unterhalb des Branchendurchschnitts</li> <li>Erhebliche Reduzierung der Verletzungsrate</li> </ul>	Tödliche Unfälle: nicht auf Kurs Verletzungsrate: auf Kurs
05 Klimawandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung von Science Based Targets (SBTs) angekündigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBTs zur Prüfung eingereicht;</li> <li>Zwischenziel: 3% Emissionsreduzierung; relative Emissionen bei PUMA (Stufe 1 und 2): -5% und bei Stufe 3: -7%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gründung einer brancheninternen Arbeitsgruppe zum Klimawandel</li> <li>Ausweitung der Klimaprojekte entlang der Beschaffungskette auf die drei Kernländer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzeptionierung und Umsetzung der Emissionsreduzierung gemäß SBTs</li> </ul>	SBTs: nicht auf Kurs 3% Emissionsreduzierung: auf Kurs

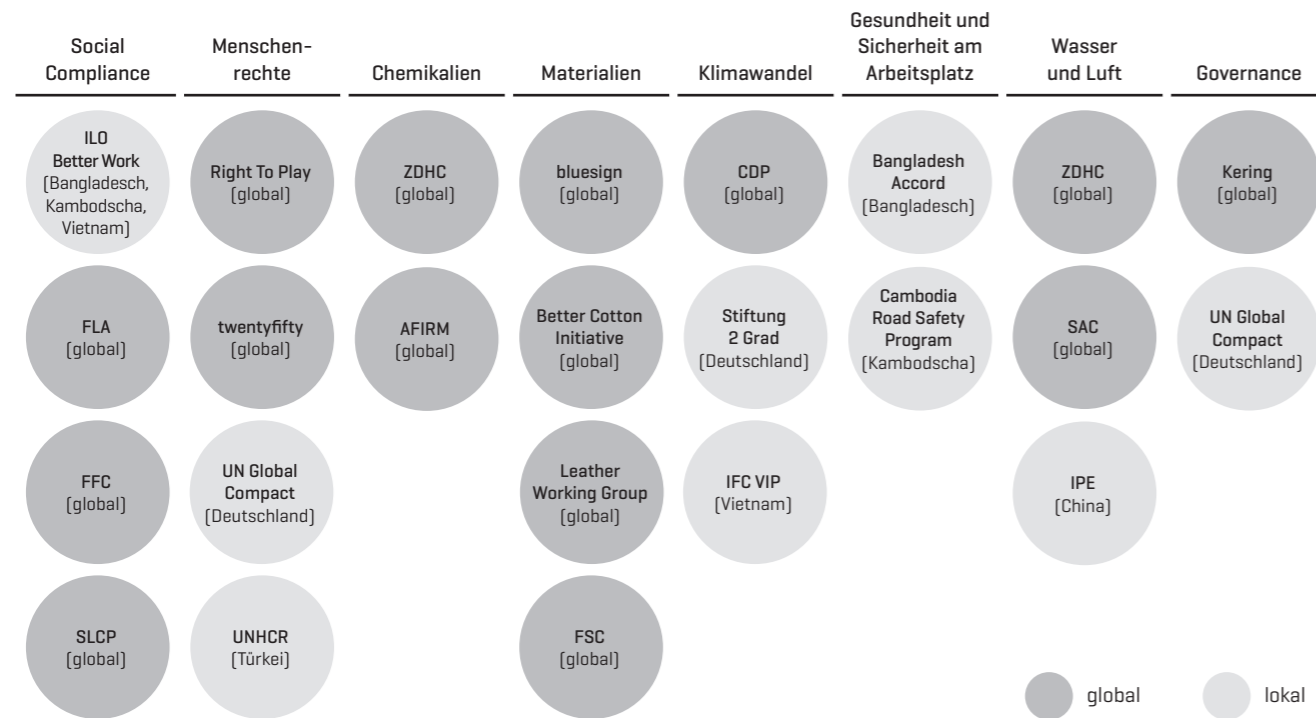
Tabelle 1 bietet eine Übersicht über die Erfolgsquoten bei der Erreichung unserer Ziele. Einzelheiten dazu entnehmen Sie bitte den jeweiligen Kapiteln.

\* Bangladesch, Kambodscha, China, Indonesien und Vietnam

ZIEL	VERGLEICHSAJHR 2015	ERFOLGE 2017	GEPLANTE TÄTIGKEITEN UND ZIELE 2018	ZIELE 2020	STATUS
06 Chemikalien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstverpflichtung zur Eliminierung gefährlicher Chemikalien (ZDHC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausstieg aus PFC-haltigen Chemikalien: 99% der Produkte sind PFC-frei</li> <li>Fehlerrate bei RSL Tests: 2,2%</li> <li>VOC Index bei Schuhen: 20,9 g/Paar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abweichungen von der RSL unter 3% halten</li> <li>Pilotphase des ZDHC Chemicals Gateway für die Chemikalienkontrolle bei Lieferanten anhand der MRSL</li> <li>Reduzierung der Verwendung von VOC auf unter 20 g/Paar Schuhe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminierung gefährlicher Chemikalien aus unserer Beschaffungskette</li> </ul>	Auf Kurs
07 Wasser und Luft	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufnahme und Veröffentlichung von Abwassertests</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einführung der ZDHC-Abwasserrichtlinie bei PUMAs Kernlieferanten</li> <li>Studie zu Luftemissionen bei Lieferanten in China durchgeführt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausweitung der Abwasserrichtlinie auf andere Lieferanten</li> <li>Start des ZDHC-Projekts zur Richtlinie für Luftemissionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>90% der PUMA-Kernlieferanten halten sich an die industrieweit akzeptierten Standards bzgl. Abwasserbehandlung und Luftemissionen</li> </ul>	Abwasser: auf Kurs Luftemissionen: Verbesserungspotenzial
08 Materialien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weitreichende Zertifizierung durch bluesign (Polyester), Leather Working Group (Leder) und Forest Stewardship Council (FSC; Papier und Kartonagen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Textilien: Baumwolle: Better Cotton Initiative 40%</li> <li>Polyester: bluesign: 47%</li> <li>Schuhe: Leder: Leather Working Group: 99%</li> <li>Papier und Kartonagen: FSC: 95%</li> <li>Accessoires: Polyester: bluesign 34%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FSC: 90%</li> <li>Leather Working Group: 90%</li> <li>bluesign: 40%</li> <li>Better Cotton Initiative: 40%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwendung von nachhaltigeren Materialien:</li> <li>FSC: 90%</li> <li>Leather Working Group: 90%</li> <li>bluesign: 50%</li> <li>Better Cotton Initiative: 50%</li> <li>PU-Ziel in Arbeit</li> </ul>	Auf Kurs
09 Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kering Group veröffentlicht EP&amp;L (inklusive PUMA-Kennzahlen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PUMAs EP&amp;L 2016 veröffentlicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzierung der EP&amp;L-Werte pro Umsatzeinheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umweltkennzahlen auch weiterhin jährlich veröffentlicht</li> <li>PUMAs EP&amp;L-Werte signifikant reduziert</li> </ul>	Auf Kurs
10 Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>PUMAs Ethikodex-Training mit geringer Teilnehmerquote</li> <li>Teilnehmerquote Ethiktraining: 60%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teilnehmerquote Ethiktraining: 99% (Mitarbeiter mit E-Mail-Konto);</li> <li>Antikorruptionstraining bei 353 Lieferanten</li> <li>Aufnahme des Themas Antikorruption in die Audits für Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teilnehmerquote (PUMA-Mitarbeiter mit E-Mail-Konto) über 95% halten;</li> <li>Erweiterung des Trainings auf 80% der Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderne Compliance Management System ist eingeführt und etabliert</li> </ul>	Auf Kurs



G.3 MATRIX UNSERER PARTNERSCHAFTSINITIATIVEN



**17 PARTNER-SCHAFTEN ZUR ERREICHUNG DES ZIELS**  
**STAKEHOLDER ENGAGEMENT<sup>3</sup>**  
**[10FOR20 TARGET NR. 1]**

**Zielbeschreibung:**  
 Fortführung und Ausbau des PUMA-Stakeholder-Dialogs und der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Übereinstimmung mit globalen Standards; Ausbau der Nachhaltigkeitskommunikation zum Verbraucher. *Bezieht sich auf Ziel Nr. 17 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen.*

**Beispiele aus dem Aktionsplan 10FOR20:**

- Regionales Stakeholdernetzwerk aufbauen
- Umwandlung der Runden Tische für Lieferanten auf regionaler Ebene in regionale Stakeholder-Treffen

**Relevante Kennzahlen:**

- Thematische und regionale Abdeckung der Partnerschaftsinitiativen
- Anteil der mit den Runden Tischen erreichten Lieferanten

Da der Stakeholder-Dialog und die Zusammenarbeit innerhalb der Branche für PUMA von großer Bedeutung sind, arbeitet unser Nachhaltigkeitsteam mit zahlreichen nationalen und internationalen Programmen sowie mit Stakeholdern und Experten auf regionaler und internationaler Ebene zusammen.

Zudem haben wir uns relevanten Organisationen angeschlossen, die sich mit bestimmten Materialien befassen: bluesign Technologies, Leather Working Group, Better Cotton Initiative und Forest

Stewardship Council. Unsere globalen Initiativen werden von regionalen Partnerschaften und dem Deutschen Textilbündnis, dem Bangladesh Accord on Fire and Building Safety, dem Indonesia Protocol on Freedom of Association und dem Chinese National Textile and Apparel Council unterstützt. Ein weiteres Beispiel für unseren Einsatz vor Ort ist unsere Zusammenarbeit mit dem UNHCR zur Förderung legaler Arbeit für syrische Flüchtlinge in der Türkei. PUMA ist aktives Mitglied des Weltverbandes der Sportartikelindustrie und der European Sporting Goods Industry Federation.

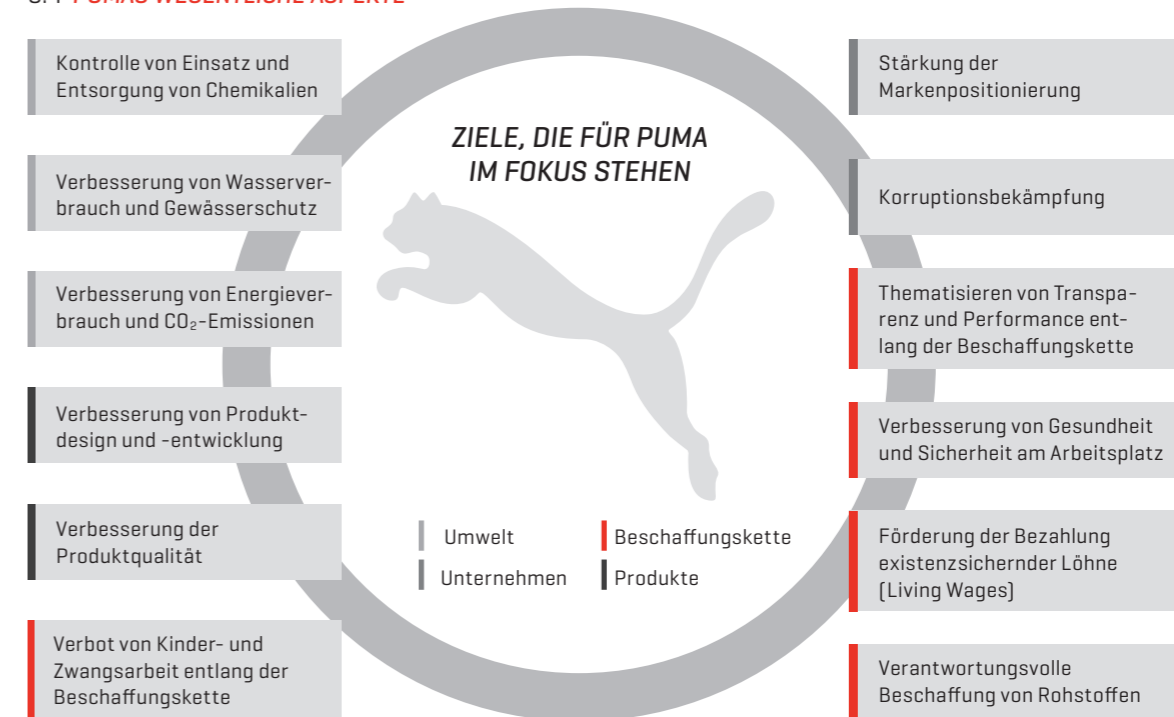
Im Rahmen unserer Aktivitäten mit Stakeholdern auf Unternehmensebene veranstalten wir das Stakeholder Meeting Talks in Hongkong und regionale Runde Tische für Lieferanten. 2017 haben wir zu Letzteren auch zivilgesellschaftliche Organisationen und externe Nachhaltigkeitsexperten geladen. Zu den Runden Tischen kamen insgesamt 302 Lieferanten [72%] zusammen, um wichtige Gesetzesänderungen und die Harmonisierung von Nachhaltigkeitsinstrumenten innerhalb der Branche sowie PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie zu besprechen.

Weitere Informationen zu unserem Stakeholder-Engagement finden Sie unter <http://about.PUMA.com/de/nachhaltigkeit/stakeholders>

Um in den Stakeholder-Verteiler aufgenommen zu werden, wenden sich Organisationen und Einzelpersonen bitte an [sustainability.stakeholders@PUMA.com](mailto:sustainability.stakeholders@PUMA.com)

<sup>3</sup> G4-18, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27

G.4 PUMAS WESENTLICHE ASPEKTE



**WESENTLICHE ASPEKTE<sup>4</sup>**

Da die größten Herausforderungen und Chancen unserer Branche in Punkto Nachhaltigkeit hinreichend bekannt sind und nicht unbedingt nur PUMA betreffen, haben wir die Erkenntnisse unserer

letzten Materialitätsanalyse für unsere Nachhaltigkeitsziele 10FOR20 herangezogen, um alle wichtigen nachhaltigkeitsbezogenen Aspekte abzudecken.

Diese Hauptthemen werden in unseren Nachhaltigkeitszielen 10FOR20 berücksichtigt:

Mit unserer Markenpositionierung *Forever Faster* haben wir auch die wesentlichen geschäftsbezogenen Themen abgedeckt:

MATERIALASPEKT	10FOR20 NACHHALTIGKEITSZIELE
Keine Freisetzung gefährlicher Chemikalien entlang der Beschaffungskette	Zero Discharge of Hazardous Chemicals (Ziel Nr. 6)
Wasserverbrauch und Gewässerschutz	Wasser und Luft (Ziel Nr. 7)
Energieeffizienz und CO <sub>2</sub>	Klimawandel (Ziel Nr. 5)
Kinder- und Zwangsarbeit	Social Compliance und Menschenrechte (Ziele Nr. 2 und 3)
Korruptionsbekämpfung	Governance (Ziel Nr. 10)
Transparenz in der Beschaffungskette	Stakeholder-Engagement und Social Compliance (Ziele Nr. 1 und 3)
Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (Ziel Nr. 4)
Existenzsichernde Löhne	Menschenrechte (Ziel Nr. 2)
Verantwortungsvolle Rohstoffbeschaffung	Materialien (Ziel Nr. 8)

MATERIALASPEKT	ZUSTÄNDIGKEIT
Stärkung der Markenpositionierung	Siehe Kapitel „Marke“
Verbesserung von Produktdesign und -entwicklung	Siehe Kapitel „Produkt“
Verbesserung der Produktqualität	Siehe Kapitel „Produkt“

<sup>4</sup> G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-22, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27

# SOZIALE ASPEKTE

**3 GESUNDHEIT UND WOHLERGEHEN** **MENSCHENRECHTE (10FOR20-ZIEL NR. 2)**  
**Zielbeschreibung:**  
 Einbindung der Menschenrechte bei allen unseren Aktivitäten und Lieferanten. Alle Gemeinden, in denen PUMA präsent ist, positiv beeinflussen. Bezieht sich auf die Ziele Nr. 3, 4, 5 und 10 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen.

**4 WISSENSCHAFT UND BILDUNG**  
**5 GESCHLECHTERGLEICHHEIT**  
**10 MENSCHENRECHTEN**

**Beispiele aus dem Aktionsplan 10FOR20:**

- Identifizierung der wichtigen Menschenrechtsthemen entlang der Beschaffungskette
- Minderung des Risikos von Zwangsarbeit und Ausbeutung
- Förderung von Frauen

- Relevante Kennzahlen:**
- Anzahl der zum Jahresende offenen Null-Toleranz-Themen (auch relevant für Social Compliance)
  - Anzahl der gemeinnützigen Arbeitsstunden unserer Mitarbeiter (auch relevant für People@PUMA)

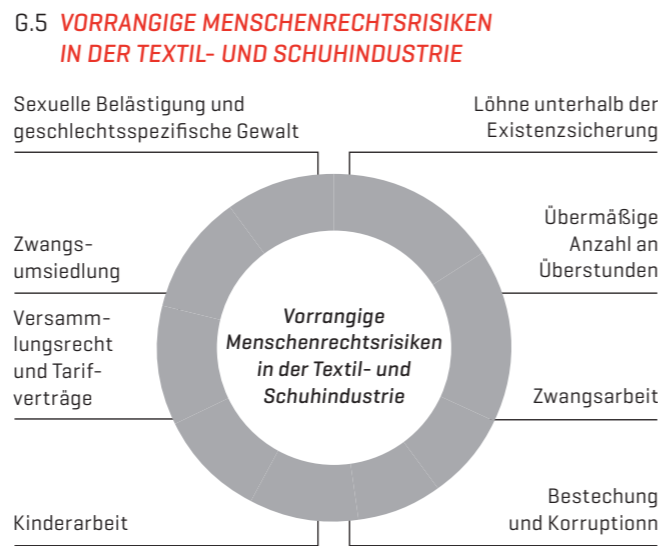
Die Achtung der Menschenrechte ist seit über 15 Jahren das Herzstück unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Sie gilt für unsere Standorte genauso wie für die gesamte Beschaffungskette und ist auch das zentrale Handlungsprinzip des PUMA-Verhaltenskodex.

Im Kapitel Social Compliance befassen wir uns mit der Einhaltung des PUMA-Verhaltenskodex durch unsere Zulieferfabriken. Über unseren Einsatz für die Gemeinden, in denen wir tätig sind, berichten wir im Kapitel People@PUMA.

Dieses Kapitel befasst sich mit den Ergebnissen des 2017 von den Experten der Beratungsfirma twentyfifty durchgeführten Supply Chain Human Rights Risk Assessment.

Im vergangenen Jahr haben wir das Human Rights Assessment (Menschenrechtsanalyse) auf unsere Beschaffungskette ausgeweitet und die ersten Schritte zur Minderung bekannter Risiken unternommen, so zum Beispiel beim Baumwollanbau über unseren Partner Better Cotton Initiative (BCI).

Anhand der von twentyfifty entwickelten Human Rights Capacity Diagnostic (HRCDC) haben wir unsere Möglichkeiten der Umsetzung einer Due Diligence für Menschenrechte entlang unserer Beschaffungskette und der Identifizierung verbesserungswürdiger Themen geprüft.



**G.6 ERGEBNISSE DES SUPPLY CHAIN HUMAN RIGHTS RISK ASSESSMENT**

KATEGORIEN DER SELBSTEVALUIERUNG IN DER BESCHAFFUNGSKETTE	Beitrag durch PUMA
Einbindung des verantwortungsvollen Geschäftsverhaltens – Richtlinien	3.0
Einbindung des verantwortungsvollen Geschäftsverhaltens – Managementprozesse	4.5
Abbildung und Bewertung von Risiken und Auswirkungen	2.0
Einstellung, Vermeidung oder Minderung negativer Auswirkungen	3.0
Nachverfolgung der Wirksamkeit – Audit	4.0
Nachverfolgung der Wirksamkeit – Beschwerdemechanismen	2.5
Zusammenarbeit	4.5

- PUMA-Kapazitätsgrad:**
- 1 Keine Antwort
  - 2 Reaktiv
  - 3 Effizientes Management
  - 4 Proaktive Erprobung
  - 5 Strategische Integration
  - 6 Demonstration Leadership

**G.7 BEISPIELE IDENTIFIZIERTER HOCHRISIKOBEREICHE IN DER BESCHAFFUNGSKETTE FÜR BAUMWOLLE IN INDIEN**

PROZESS	Eintrittswahrscheinlichkeit des Länderrisikos - Indien	Schweregrade des Prozessrisikos	PUMAs Strategie zur Risikominderung	Risiko für PUMA	PUMAs Handlungsplan
Anbau	Hoch	Hoch	Mittel <sup>1)</sup>	Hoch	Abdeckung durch die BCI erweitern
Entkernen	Hoch	Mittel	Gering	Mittel	Abstimmung mit der BCI
Spinnen	Hoch	Mittel	Mittel <sup>2)</sup>	Mittel	Abdeckung durch Audits erweitern
Stricken	Hoch	Mittel	Mittel <sup>2)</sup>	Mittel	Abdeckung durch Audits erweitern
Produktion	Hoch	Mittel	Hoch <sup>3)</sup>	Gering	keine Maßnahmen

1) BCI 2) teilweise Abdeckung durch Audits 3) 100% Abdeckung durch Audits

Die Ergebnisse belegen PUMAs proaktiven Einsatz für die Einbindung des verantwortungsvollen Geschäftsverhaltens in seine Managementprozesse und die Zusammenarbeit mit Branchenpartnern und -initiativen. Die Abbildung und Bewertung von Risiken und Auswirkungen auf den unteren Stufen der Beschaffungskette erfolgen jedoch noch reaktiv und bedürfen einer besseren strategischen Integration.

Mit unserem Social-Compliance-Programm decken wir die erste Stufe unserer Beschaffungskette sowie unsere Kernlieferanten der Ebene 2 ab. Die Analyse hat hohe Risiken im Bereich des Baumwollanbaus und der Rinderzucht sowie mehrere *blinde Flecken*, beispielsweise bei Baumwollentkernungsanlagen, auf den unteren Stufen der Gerbereien und beim Seetransport ergeben.

Wir haben die Erkenntnisse aus der Risikoanalyse mit internen und externen Stakeholdern erörtert und einen Handlungsplan

zur Minderung der einzelnen potenziellen Risiken aufgestellt. Jedoch ist hier zu berücksichtigen, dass diese Risiken branchenweit auftreten und nicht von einer einzelnen Marke behoben werden können.

Im Juni 2017 hat PUMA erstmalig eine Stellungnahme zu Sklaverei und Menschenhandel in Übereinstimmung mit dem UK Modern Slavery Act veröffentlicht.

Im Sinne des Kapazitätsaufbaus haben wir in Kooperation mit unserem globalen Partner ILO Better Work bei zwei großen Zulieferern in Bangladesch ein neues Programm zur Förderung von Frauen aufgesetzt.

Wir freuen uns über Resonanz unserer Stakeholder an [sustainability.stakeholder@PUMA.com](mailto:sustainability.stakeholder@PUMA.com)

**3** GESUNDEHEIT UND WOHLERGEHEN **SOCIAL COMPLIANCE (10FOR20-ZIEL NR. 3)**

**Zielbeschreibung:**  
Konformität mit Industriestandards und den ILO Kernarbeitsnormen bei allen Lieferanten, einschließlich Lieferanten von Endprodukten, Komponenten und Materialien. *Bezieht sich auf die Ziele Nr. 3, 5, 8 und 10 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen.*

**8** ARBEIT UND WIRTSCHAFTSWACHSTUM **Beispiele aus dem Aktionsplan 10FOR20:**

- Branchenweite Koordination von Compliance-Kontrollen
- Messung und Management von sozialen Kennzahlen in der Beschaffungskette
- Veröffentlichung einer vollständigen Liste unserer Kernlieferanten und unseres Audit-Instrument



**Relevante Kennzahlen:**

- Anzahl der zum Jahresende offenen Null-Toleranz-Themen
- Anteil der geklärten Mitarbeiterbeschwerden

Bereits 1993 hat PUMA einen Verhaltenskodex für Zulieferer eingeführt. In allen großen Beschaffungsländern verfolgen unsere lokalen Experten die Einhaltung dieses Kodex durch Audits bei Ortsbegehungen und durch Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau ab. Die Bestimmungen des Verhaltenskodex sind im Detail in den PUMA-Nachhaltigkeits-Handbücher aufgeführt. Unser Verhaltenskodex enthält auch Kontaktinformationen des PUMA-Teams, die Fabrikarbeiter nutzen können, um Verstöße gegen den Verhaltenskodex zu melden.

Unser internes Compliance-System für Zulieferer ist seit 2007 von der Fair Labor Association (FLA) akkreditiert. Dritte können Verstöße gegen den Verhaltenskodex offiziell bei der FLA melden.

2016 haben wir eine Gliederung unserer Lieferantenliste vorgenommen: in Kernlieferanten, die für über 80% unserer Auftragsvolumina verantwortlich sind, und in Lieferanten, die weniger häufig und generell mit kleineren Mengen beauftragt werden.

Im Berichtsjahr haben wir ein dediziertes Nachhaltigkeitsteam für unsere Beschaffungskette aufgestellt, das hauptsächlich mit unseren Kernlieferanten, einschließlich Material- und Teilleistern, arbeitet. Die Compliance-Audits bei den anderen Lieferanten wurden an externe Experten vor Ort ausgelagert. Bevor ein neuer Lieferant an Bord geholt wird, wird er jedoch von einem Mitglied des PUMA-Teams auf Kodexeinhaltung überprüft.

Alle PUMA-Audits werden mit den Mitgliedern der Fair Factories Clearinghouse Plattform geteilt und 27% aller Audits insgesamt basieren auf gemeinsamen Bewertungen.



*„ALS FLA-MITGLIED MIT EINEM AKKREDITIEREN PROGRAMM ZUR ÜBERWACHUNG VON SOZIALSTANDARDS BEWEIST PUMA VERSTÄNDNIS DAFÜR, WIE ENTSCHEIDUNGEN IN DER UNTERNEHMENSZENTRALE DIE ARBEITSBEDINGUNGEN AUF FABRIKEBENE BEEINFLUSSEN UND HAT SICH DAZU VERPFLICHTET, FAIRE ARBEITSSTANDARDS IN SEINER LIEFERKETTE EINZUFÜHREN. DIE FLA BEGRÜSST DIE ZUSAMMENARBEIT MIT PUMA UND ANDEREN MARKEN MIT PRODUKTION IN DER TÜRKEI, DIE BAUMWOLLLIEFERKETTE ZU DOKUMENTIEREN UND AN SYSTEMEN ZUR VERBESSERUNG DER LEBENSBEDINGUNGEN VON ARBEITERN BEI DER ROHMATERIALHERSTELLUNG ZU ARBEITEN. PROGRAMME, DIE ARBEITSSTANDARDS VON DER FARM BIS ZUR FABRIK BERÜCKSICHTIGEN ZEIGEN DEN WEG ZU HÖHEREN STANDARDS IN DER GESAMTEN TEXTILINDUSTRIE.“*

SHARON WAXMAN, FAIR LABOR ASSOCIATION, PRESIDENT AND CEO

**T.2 IM JAHR 2017 AUDITIERTER FABRIKEN**

RATING	AKTIVE FABRIKEN					INAKTIVE FABRIKEN				
	KERNLIEFERANTEN		ANDERE LIEFERANTEN			KERNLIEFERANTEN		ANDERE LIEFERANTEN		
	Ebene 1	Ebene 2	Ebene 1	Ebene 2	Gesamt	Ebene 1	Ebene 2	Ebene 1	Ebene 2	Gesamt
A	22	11	65	1	99				1	1
B+	24	22	97	5	148			1		1
B-	15	25	100	9	149			3		3
C	1	1	9		11		1	8	1	10
D			1		1		1	8		9
ZWISCHENSUMME	62	59	272	15	408	0	2	20	2	24
GESAMT					428					432

**T.3 AUDIT-RATINGS 2014 - 2017**

AUDIT RATINGS**	2014			2015			2016			2017		
	Ebene 1	Ebene 2 - 3	Gesamt	Ebene 1	Ebene 2 - 3	Gesamt	Ebene 1	Ebene 2 - 3	Gesamt	Ebene 1	Ebene 2 - 3	Gesamt
A	43	2	45	36	1	37	58	12	70	87	12	99
B+	145	12	157	156	16	172	166	26	192	121	27	148
B-	92	6	98	75	12	87	87	32	119	115	34	149
C	29	2	31	25	2	27	28	12	40	10	1	11
D	0	0	0	9	0	9	5	2	7	1	0	1
GESAMT*	309	22	331	301	31	332	344	84	428	334	74	408

\* Umfasst alle Stufen, PUMA Group Sourcing sowie Lieferanten für Lizenznehmer.

\*\* Ausgenommen 24 Fabriken, die das Audit nicht bestanden haben oder nicht mehr für PUMA aktiv sind.

Wir sind der Überzeugung, dass ein standardisierter Referenzrahmen für Compliance für die gesamte Branche zu Verbesserungen und größerer Transparenz führt. Daher haben wir gemeinsam mit anderen Marken ein Pilotprojekt für das Analyseinstrument des Social and Labor Convergence Program gestartet.

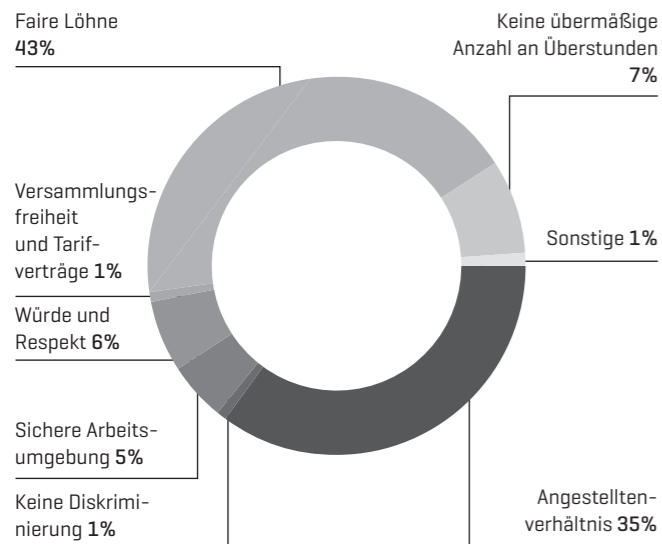
anzuheben, wenn sie weiterhin mit PUMA zusammenarbeiten wollen. Aufgrund enttäuschender Auditergebnisse haben wir zehn Fabriken die Aufnahme in unseren Lieferantenstamm verweigert und die Zusammenarbeit mit weiteren sieben Fabriken eingestellt.

Unsere Kernfabriken schneiden bei den Audits regelmäßig besser ab als die anderen Fabriken: 74% aller Ebene-1-Kernlieferanten wurden mit A oder B+ bewertet und nur ein Kernlieferant der Ebene 1 hat das Audit nicht bestanden und eine C-Bewertung erhalten. Im Gegensatz dazu wurden lediglich 60% der anderen Lieferanten der Ebene 1 mit A oder B+ bewertet und zehn unserer aktiven Lieferanten der Ebene 1 (vier Prozent) haben das Audit nicht bestanden und wurden aufgefordert, ihre Standards

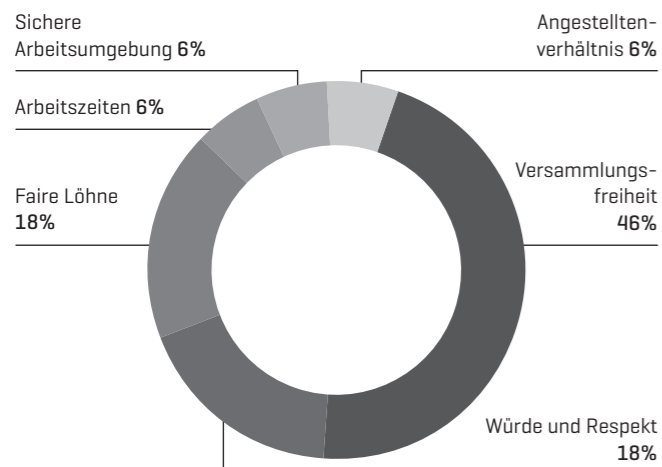
Insgesamt identifizierte unser Supply Chain-Team im vergangenen Jahr vier Null-Toleranz-Fälle, die hauptsächlich in Zusammenhang mit der Bezahlung unterhalb der Mindestlohn-grenze standen. Die jeweiligen Arbeitgeber wurden aufgefordert, die Missstände unverzüglich zu beheben. Zwei der Fabriken wurden daraufhin aus unserer Lieferantenbasis gestrichen und zwei Fabriken haben ihre Lohnzahlungen angepasst und sind weiterhin für PUMA tätig.

Grafik 8 enthält eine Übersicht über die 81 im vergangenen Jahr eingegangenen Mitarbeiterbeschwerden und zehn Beschwerden Dritter:

G.8 GLIEDERUNG DER MITARBEITERBESCHWERDEN 2017\*



G.9 BESCHWERDEN DRITTER\*



\* Aus Darstellungsgründen sind die Zahlen in den Tabellen und Grafiken gerundet.

Da Audits und Lieferantenbewertungen jeweils nur Momentaufnahmen darstellen, nutzen wir zwei weitere Instrumente, um die Performance unserer Lieferanten zu verfolgen und zu steuern:

- eine Beschwerde-Hotline für Mitarbeiter aller PUMA-Lieferanten und
- die Erfassung relevanter Sozialkennzahlen bei unseren Kernlieferanten.

Die Anzahl der bei unserem Team eingegangenen Mitarbeiterbeschwerden (81 Beschwerden) ist leicht angestiegen und war geographisch gleichmäßiger verteilt. Drei Beschwerden von Mitarbeitern wurden als Null-Toleranz-Themen eingestuft und erfolgreich behoben. Insgesamt blieb die Klärungsquote bereits im dritten Jahr stabil bei über 90%. Der Großteil der Mitarbeiterbeschwerden stand in Zusammenhang mit Löhnen, Angestelltenverhältnissen, Arbeitszeiten sowie der Achtung von Würde und Respekt am Arbeitsplatz. Unser Team stellt sicher, dass jede Beschwerde in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Parteien so bearbeitet wird, dass sie zur Zufriedenheit aller geklärt werden kann.

Zudem haben uns zehn Beschwerden von Dritten Parteien (z. B. NGOs oder Gewerkschaften) mit insgesamt 17 Beschwerdepunkten erreicht. Vorrangig ging es dabei um Versammlungsfreiheit und faire Löhne sowie die Achtung von Würde und Respekt. Allen Drittbeschwerden wurde nachgegangen; sie wurden abschließend geklärt und den jeweiligen Organisationen ausführliche Erläuterungen zurückgemeldet.

Mitarbeiterbeschwerden und Sozialkennzahlen sind für PUMA und unsere Zulieferer wichtige Anhaltspunkte für die Kontrolle der Umsetzung von Verbesserungen über längere Zeiträume und für die Aufstellung von Vergleichswerten unter den Lieferanten.

T.4 AUSGEWÄHLTE SOZIALKENNZAHLEN VON PUMAS EBENE-1-KERNLIEFERANTEN\*

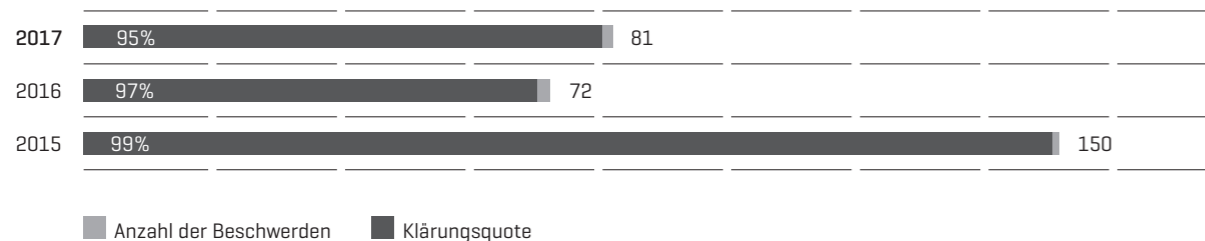
2017 Kennzahl**/**	LATEINAMERIKA		SÜDASIEN			OST- UND SÜDOSTASIEN					EMEA	
	El Salvador	Mexiko	Bangladesch	Indien	Pakistan	China	Kambodscha	Indonesien	Malaysia	Vietnam	Georgien	Türkei
Bruttogehaltszahlungen über dem Mindestlohn ohne Überstunden und Boni [%]	5,1	77,3	45,5	14,1	25,9	8,4	4,7	2,3	0,2	36,4	77,9	15,7
Bruttogehaltszahlungen über dem Mindestlohn inklusive Überstunden und Boni [%]	15,8	224,7	98,9	16,7	32,7	176,9	62,1	53,8	68,2	100,4	158,5	31,4
Anteil der Arbeiter mit Sozialversicherung [%]	100,0	100,0	97,9	95,6	100,0	62,2	100,0	98,4	100,0	94,0	100,0	100,0
Überstunden pro Woche	0,8	5,3	11,5	0,0	0,1	17,5	7,8	9,7	14,5	7,5	1,6	5,5
Anteil der Arbeiter, die unter einen Tarifvertrag fallen [%]	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	83,4	32,9	50,0	0,0	91,2	0,0	0,0
Frauenanteil [%]	71,6	51,9	42,1	38,9	4,8	59,9	87,4	88,2	35,7	81,9	95,7	54,1
Anteil unbefristeter Arbeitsverträge [%]	100,0	11,1	100,0	100,0	100,0	19,5	8,0	51,2	24,1	49,5	100,0	100,0
Jährliche Fluktuationsrate [%]	17,6	87,2	36,3	31,6	25,8	83,6	40,2	19,9	25,3	33,1	43,9	38,9

\* Daten von 59 PUMA-Kernlieferanten (73% des Produktionsvolumens 2017).

\*\* Berichtszeitraum: November 2016 bis Oktober 2017.



G.10 ANZAHL DER EINGEGANGENEN MITARBEITERBESCHWERDEN UND DEREN KLÄRUNGSQUOTEN



Im zweiten Jahr der Erhebung von Sozialkennzahlen hat sich der Trend des ersten Jahres [2016] bestätigt:

- Die Löhne, die von unseren Lieferanten gezahlt werden, liegen weit über dem Mindestlohn. Der durchschnittliche Grundlohn ist um 26% und mit Überstunden und Boni sogar um 87% höher
- Außer in China besteht insgesamt eine gute Abdeckung durch Sozialversicherung
- Nur wenige Lieferanten haben Tarifverträge für ihre Arbeiter geschlossen
- Insbesondere in Kambodscha, China und Mexiko ist der Anteil der unbefristeten Arbeitsverträge niedrig und die Fluktuationsrate hoch

Wir kennen die anhaltenden systemischen Herausforderungen entlang der Beschaffungsketten für Textilien und Schuhe in vielen großen Beschaffungsländern. In diesem Jahr begegnen wir diesen Herausforderungen wie folgt:

- Unzureichende Umsetzung von Arbeits- und Sozialversicherungsgesetzen durch Behörden vor Ort
  - Einführung des Social Insurance Promotion Program für unsere Zulieferer in China [2017]
- Übermäßige Anzahl an Überstunden aufgrund niedriger Mindestlöhne
  - regelmäßige Kontrolle der in unseren Zulieferfabriken gezahlten Löhne im Vergleich zum Mindestlohn
- Vorbehalte vieler Arbeitgeber gegenüber Gewerkschaften aufgrund unausgereifter Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen
  - Schulungen zum Thema Versammlungsfreiheit für die Fabrikleiter [2018]
- Unzureichende öffentliche Transportsysteme und andere regionale Infrastrukturen
  - Beteiligung an der Cambodia Road Safety Initiative [2017]

- Kulturelle Unterschiede bei der Definition guter Unternehmensführung
  - Aufnahme von Antikorruptionsklauseln in die PUMA-Lieferantenverträge, Schulungen zum Thema Korruptionsbekämpfung für unsere Zulieferer und Aufnahme des Themas in unsere Audits [2017]

Wir mussten uns entscheiden, ob wir uns aus bestimmten, ansonsten attraktiven Beschaffungsmärkten zurückziehen, um diesen systemischen Herausforderungen aus dem Weg zu gehen. Wir wollen aber die Situation für die Arbeitnehmer bei unseren Lieferanten verbessern, um dringend benötigte Arbeitsplätze vor Ort zu sichern und den Aufbau der Wirtschaft in benachteiligten Regionen voranzubringen.

Eine einfache Lösung gibt es hier nicht. Unsere Strategie der konzentrierten Herangehensweise mit unseren Branchenpartnern in Multi-Stakeholder-Initiativen und mit internationalen Organisationen wie der ILO wird mit der Zeit und in Schritten die Verbesserungen herbeiführen, die auch die meisten Industrieländer einst durchlaufen haben. Bei einem Treffen mit anderen Markenunternehmen haben wir uns im vergangenen Jahr beispielsweise mit einem Vertreter der kambodschanischen Regierung über die Umsetzung der ILO Kernarbeitsnormen in seinem Land ausgetauscht. Initiativen wie das Deutsche Textildbündnis haben das Potenzial, diese Prozesse zu fördern und zu beschleunigen.

**HIGHLIGHT: PUMA IST SEIT 2007 AKKREDITIERTES MITGLIED DER FAIR LABOR ASSOCIATION.**

**PUMAs Lieferantenfinanzierungsprogramm**

Um die Lieferanten mit guten Compliance und Nachhaltigkeitsbewertungen weiter anzuspornen, bieten der IFC und BNP Paribas den Lieferanten, die eine SAFE-Auditbewertung von A oder B erreicht haben, Zugang zu attraktiven Finanzierungsmöglichkeiten. 2017 haben sich weitere zwölf Lieferanten aus sechs Ländern dem Programm angeschlossen.



„DAS PROGRAMM GLOBAL TRADE SUPPLIER FINANCE (GTSF) BIETET INSBESONDERE KMUS BESSEREN ZUGANG ZU FINANZIERUNGSOPTIONEN UND DEN LIEFERANTEN EINEN STARKEN FINANZIELLEN ANREIZ, IN UMWELT- UND SOZIALTHEMEN ZU INVESTIEREN. WIR FREUEN UNS, DASS PUMA-ZULIEFERER IN KAMBODSCHA, VIETNAM UND CHINA AM PROGRAMM TEILNEHMEN UND SICH FÜR MEHR NACHHALTIGKEIT EINSETZEN. MIT IHRER PARTNERSCHAFT STELLEN DER IFC UND PUMA DIE WEICHEN FÜR DIE BRANCHE, UM DIE BEREICHE FINANZWESEN UND NACHHALTIGKEIT BESSER ZU VERNETZEN.“

ETHIOPIS TAFARA, IFC, VICE PRESIDENT UND GENERAL COUNSEL

**3 GESUNDHEIT UND SICHERHEIT AM ARBEITSPLATZ [10FOR20-ZIEL NR. 4]**  
Zielbeschreibung:

Keine tödlichen Unfälle bei PUMA und unseren Lieferanten; durchschnittliche Verletzungsrate unter 2 [Zwischenziel für 2017] bei Lieferanten und unter 1,5 bei PUMA. *Bezieht sich auf Ziel Nr. 3 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen.*

**Beispiele aus dem Aktionsplan 10FOR20:**

- Ausweitung der Gebäudesicherheitsüberprüfungen auf Indien und Pakistan
- Sicherstellung regelmäßiger, fachgerechter Gefährdungsbeurteilungen

**Relevante Kennzahlen:**

- Anzahl der tödlichen Unfälle bei Ebene-1- und Ebene-2 Fabriken
- Durchschnittliche Verletzungsrate bei PUMA [im Kapitel People@PUMA]
- Durchschnittliche Verletzungsrate bei Ebene-1-Lieferanten

PUMA fördert aktiv den Schutz und die Sicherheit der eigenen Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Einzelheiten dazu sind im Kapitel People@PUMA aufgeführt.

**LOWLIGHT: UNSER ZIEL IN BEZUG AUF TÖDLICHE UNFÄLLE HABEN WIR 2017 NICHT ERREICHT.**

Leider haben wir im vergangenen Jahr unser Ziel in Bezug auf tödliche Unfälle bei PUMA und unseren Lieferanten verfehlt – bei einem tragischen Unfall bei einem unserer Zulieferer in Bangladesch stürzte ein Arbeiter während einer Probeentnahme in ein Abwasserreinigungsbecken und konnte nicht gerettet werden.

Dieses tragische Ereignis haben wir zum Anlass genommen, die Umsetzung unseres Projekts *Zero Fatal Accidents* zu beschleunigen. 2017 haben wir daher unser Nachhaltigkeitsteam weltweit in der Durchführung fachgerechter Gefährdungsbeurteilungen geschult. Die Teilnehmer haben ihr Wissen an 130 Zulieferer weitergegeben. Zudem haben wir unsere Qualitätskontrolleure, die unsere Zulieferbetriebe regelmäßig besuchen, darin geschult, potenzielle Gefahrensituationen in den Fabriken zu erkennen.

Für 99% unserer Ebene-1-Kernlieferanten liegen die Gefährdungsbeurteilungen bereits vor. Im Jahr 2018 planen wir eine Erweiterung des Programms auf zusätzliche Lieferanten.

Da auch Verkehrsunfälle häufig tödlich enden, arbeiten PUMA und andere Markenunternehmen in Kambodscha in einer Arbeitsgruppe zusammen, um die Sicherheit pendelnder Arbeitnehmer zu verbessern.

Die Verletzungsraten bei unseren Kernlieferanten der Ebene 1 in unseren drei größten Beschaffungsländern – Bangladesch

**T.5 VERLETZUNGSRATEN IN PUMAS WICHTIGSTEN BESCHAFFUNGSLÄNDERN**

	Verletzungsrate 2017	Verletzungsrate 2016
Bangladesch	0,7	2,6
Kambodscha	1,2	0,7
China	0,5	0,7
Indonesien	0,4	1,0
Vietnam	0,4	0,4
<b>Durchschnitt</b>	<b>0,6</b>	<b>1,1</b>

[0,7], China [0,5] und Vietnam [0,4] – sind gegenüber dem Basisjahr 2016 gesunken und haben unser Ziel übertroffen.

**Gebäudesicherheit**

Auch 2016 hat der Bangladesh Accord on Fire and Building Safety daran gearbeitet, Maßnahmen umzusetzen, die Brände, Gebäudeeinstürze oder andere Unfälle verhindern sollen. Dabei konnten PUMA-Fabriken schneller Mängel beheben [96%] als der Durchschnitt der Fabriken im Bangladesh Accord [82%], insbesondere beim Brandschutz [98 gegenüber 80%].

Auch in Pakistan und Indien haben wir uns der Gebäudesicherheit von PUMA-Zulieferfabriken angenommen. Bis Mitte 2017 hatten wir das Projekt in Pakistan abgeschlossen. Bei vier Zulieferfabriken in Pakistan haben wir professionelle Gebäudesicherheitsüberprüfungen einschließlich Elektrik, Brandschutzmaßnahmen und Gebäudestruktur durchgeführt, gefolgt von fünf weiteren Überprüfungen in Indien.



# UMWELT

**13 MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ**  
**KLIMAWANDEL [10FOR20-ZIEL NR. 5]**  
**Zielbeschreibung:**

Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen als Science Based Target – Entwicklung bis 2016 und Umsetzung bis 2020. Bezieht sich auf Ziel Nr. 13. für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen.

**Zwischenziel:**  
 Relative Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen der Stufe 1, 2 und 3 um drei Prozent pro Jahr.

- Beispiele aus dem Aktionsplan 10FOR20:**
- Erweiterung von großangelegten Klimaschutzprojekten in der Lieferkette
  - Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen aus dem Warentransport

- Relevante Kennzahlen:**
- Direkte CO<sub>2</sub>-Emissionen unserer eigenen Standorte [Stufe 1]
  - Indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen unserer eigenen Standorte [Stufe 2]
  - Indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen aus Produktion und Warentransport [Stufe 3]

Im Rahmen der UN-Klimakonferenz 2015 in Paris verpflichtete sich PUMA zur Festlegung eines auf wissenschaftlichen Erkenntnissen gestützten CO<sub>2</sub>-Emissionsziels [Science Based Target, SBT]. Damit leisten wir unseren Beitrag zur Begrenzung des Anstiegs der globalen Durchschnittstemperatur auf maximal zwei Grad Celsius. Wir haben bereits begonnen, mit dem WWF und dem World Resources Institute unsere Science Based Targets festzulegen, die wir nach der Validierung in unsere Handlungspläne für den Klimawandel aufnehmen werden.

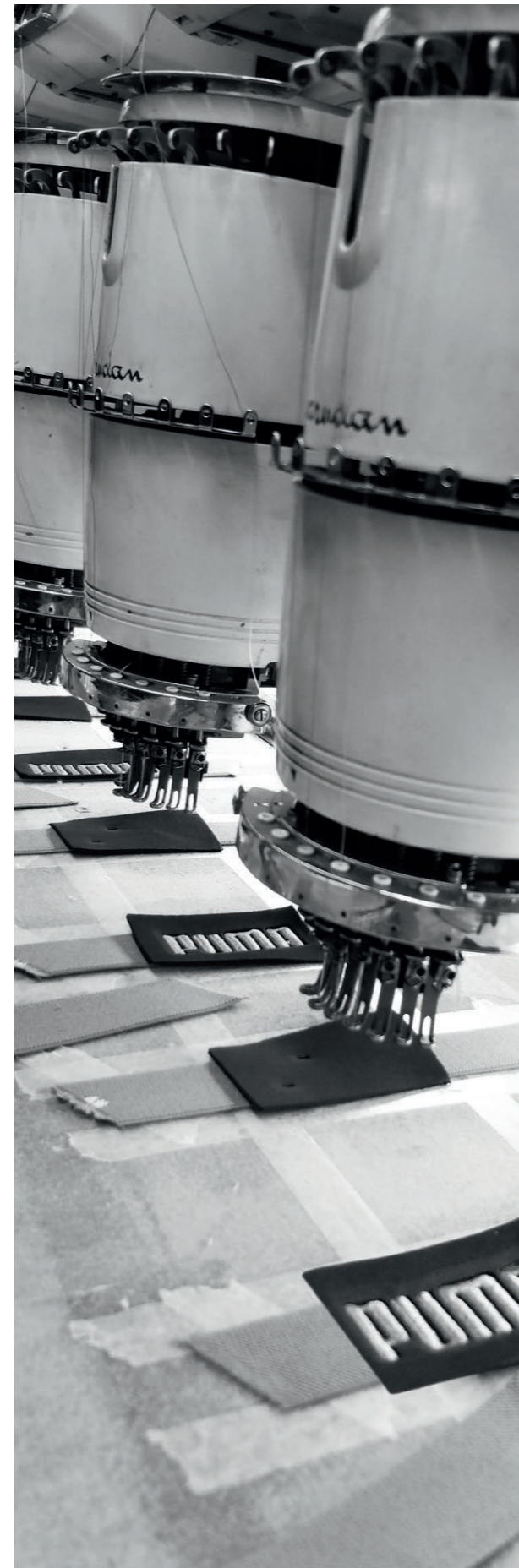
Bis heute haben wir unser Zwischenziel von drei Prozent relativer Reduzierung pro Jahr für unsere direkten und indirekten Emissionen erreicht. Bei den Vorbereitungen für die UN-Klimakonferenz 2017 in Bonn hat PUMA eine Initiative der *Stiftung 2 Grad* unterstützt, die zum Ziel hat, den Klimawandel wieder ganz oben auf die politische Agenda in Deutschland zu setzen. Parallel dazu haben wir während unserer jährlichen Stakeholder Meeting Diskussionen in Hongkong eine branchenweite Arbeitsgruppe zur Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen in unserer Beschaffungskette ins Leben gerufen.

**T.6 CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN NACH VERURSACHER**

CO <sub>2</sub> EMISSIONEN <sup>1-6</sup> [ABSOLUTE ZAHLEN]	2017	2016	2015
Stufe 1* - Direkte CO <sub>2</sub> -Emissionen aus dem Einsatz fossiler Brennstoffe [t]	7.678	6.854	7.296
Stufe 2* - Indirekte CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Elektrizität und Fernwärme [t]	40.029	37.300	35.591
Stufe 3* - Sonstige indirekte Emissionen [t]	208.525	196.896	192.305
CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Geschäftsreisen [t]	14.394	12.167	10.191
CO <sub>2</sub> -Emissionen aus dem B2B-Warentransport [t]	64.076	48.484	57.085
CO <sub>2</sub> -Emissionen aus der Produktion Lieferantenebene 1 [t]	123.061	120.023	118.708
<b>Beschaffungskette [Upstream] Zwischensumme [t]</b>	<b>201.531</b>	<b>180.673</b>	<b>185.984</b>
CO <sub>2</sub> -Emissionen aus dem B2C-Warentransport [t]	6.994	16.223	6.321
<b>Vertrieb [Downstream] Zwischensumme [t]</b>	<b>6.994</b>	<b>16.223</b>	<b>6.321</b>
<b>GESAMT STUFE 1-3 [T]</b>	<b>256.232</b>	<b>241.049</b>	<b>235.192</b>

\* Ausbau der Berichterstattung auf zusätzliche Standorte 2017.

1. Inklusive PUMAs eigener Büros, Lager und Geschäfte; ohne ausgelagerte Lager und Franchise-Geschäfte.  
 2. Inklusive Hochrechnungen und Schätzungen, wenn keine Daten verfügbar waren.  
 3. Ohne am Standort erzeugten und verbrauchten Strom und ohne am Standort erzeugten Strom, der gegen Gebühr ins Netz eingespeist wird.  
 4. Inklusive eigener Hersteller in Argentinien; die sonstige Produktion ist an eigenständige Lieferanten ausgelagert.  
 5. Daten von Geschäften basieren auf Musterläden in jedem Land und wurden für den Gesamtverbrauch extrapoliert; methodologische Veränderungen über die letzten drei Jahre beeinflussen die Ergebnisse.  
 6. Zur Messung seiner eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen nutzt PUMA eigene, auf dem GHG-Protokoll basierende Methoden, weist jedoch nur Daten zu Geschäftsreisen, Warentransport und zur Produktion der Lieferantenebene 1 für Stufe 3 aus.



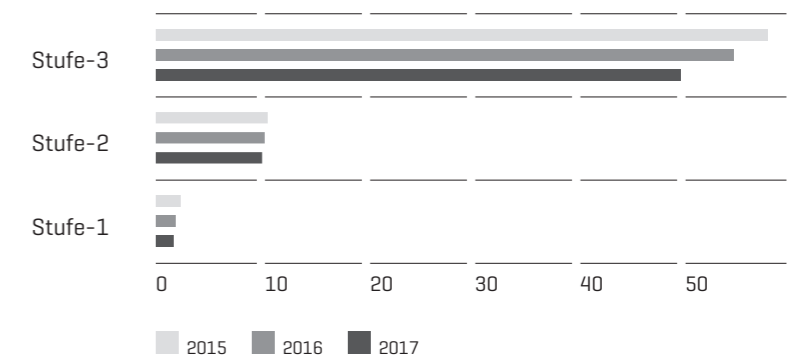
**T.7 CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ**  
 [Tonnen CO<sub>2</sub> pro € Mio. Umsatz pro Jahr]

	2017	2016	2015
Stufe-1-Emissionen*	1,9	1,9	2,2
Stufe-2-Emissionen*	9,7	10,3	10,5
Stufe-3-Emissionen*	50,4	54,3	56,8
<b>GESAMT</b>	<b>62,0</b>	<b>66,5</b>	<b>69,4</b>
PUMAs Jahresumsatz	4.135,9	3.627,0	3.387,4

\* Ausbau der Berichterstattung auf zusätzliche Standorte 2017.

Mit der erheblichen Pro-Stück-Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen aus der Herstellung unserer Produkte konnten wir auch unsere Stufe-3-Emissionen um sieben Prozent im Verhältnis zum Umsatz senken. Unsere Emissionen der Stufe 1 und 2 haben wir um fünf Prozent im Verhältnis zum Umsatz reduziert und damit unser Ziel von drei Prozent relativer Reduzierung im Jahr sogar überschritten. In absoluten Zahlen sind unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen auf allen drei Stufen um sechs Prozent gestiegen.

**G.11 RELATIVE CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN 2015 - 2017**  
 [Tonnen CO<sub>2</sub> pro € Mio. Umsatz pro Jahr]



Trotz des Anstiegs des weltweiten Transportvolumens um circa 33% stiegen die durch den Transport verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen nur um 31%. Dass der Kraftstoffverbrauch der Schiffe der Maersk Line, unseres wichtigsten Partners für Seefracht, unter dem Industriedurchschnitt liegt, spiegelt sich in den Emissionsdaten wider.

2017 haben wir gemeinsam mit der International Finance Corporation und anderen namhaften Marken das Vietnam Improvement Program [VIP] ins Leben gerufen. Es umfasst ausführliche Energieeffizienz-Analysen sowie Machbarkeitsstudien im Hinblick auf die Einführung erneuerbarer Energien auf der Lieferantenebene. Unser Schwerpunkt liegt auf den acht PUMA-Kernlieferanten mit hohem Energieverbrauch und großem ökologischen Fußabdruck.



Stromtankstelle unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach

Um die Emissionen unserer eigenen Büros, Geschäfte und Lager zu reduzieren, haben wir die Geschäftsleitungen unserer größten Tochtergesellschaften aufgefordert, einen Handlungsplan pro Land zu erstellen. Diese Pläne sind bereits in Arbeit. Um die Berichterstattung für CO<sub>2</sub>-Emissionen zukünftig in kürzeren Abständen realisieren zu können, werden wir die Dienste der Energieberatungsfirma NUS für sämtliche PUMA-Standorte in China, Russland und Indien nutzen. In Kombination mit dem Dienst von NUS in den USA, in Deutschland, Italien, Schweden und Frankreich stehen uns damit zukünftig vierteljährlich CO<sub>2</sub>-Berichte für über 50% unserer direkten und indirekten Emissionen [Stufe 1 und 2] zur Verfügung.

Sehr vielversprechend war unser Pilotprojekt für die Aufnahme von Hybridautos in unseren Fuhrpark und die Förderung der

Nutzung derselben auf Grundlage der überarbeiteten Fuhrparkrichtlinie ab 2018. Hierfür stellen wir in unserer Unternehmenszentrale in Deutschland zusätzlich sechs Ladestationen für Elektrofahrzeuge bereit.

Unsere Büros, Geschäfte und Lager in Deutschland und Italien sowie einige Standorte in Australien und im Vereinigten Königreich nutzen ausschließlich Regenerativstrom. Seit letztem Jahr kommt auch in Spanien hauptsächlich Strom aus erneuerbarer Energie zum Einsatz.

**HIGHLIGHT: SEIT 2010 KOMPENSIERT PUMA JÄHRLICH SÄMTLICHE EMISSIONEN DER STUFE 1 UND 2.**



„BEI PUMA SOUTHERN EUROPE VERSUCHEN WIR IMMER, NOCH NACHHALTIGER ZU WERDEN. IN SPANIEN HABEN WIR 2017 ZU EINEM ANBIETER GEWECHSELT, DER UNS MIT STROM AUS 100% ERNEUERBAREN ENERGIEN FÜR ALLE UNSERE GESCHÄFTE UND UNSERE ZENTRALE IN BARCELONA VERSORGT. WIR ZAHLEN NICHT MEHR ALS VORHER, ABER REDUZIEREN UNSEREN ÖKOLOGISCHEN FUSSABDRUCK.“

JAVIER ORTEGA, GM PUMA SOUTHERN EUROPE

**3 GESUNDHEIT UND WOHLERGEHEN** **CHEMIKALIEN (10FOR20-ZIEL NR. 6)**

**Zielbeschreibung:**  
Eliminierung gefährlicher Chemikalien aus unserer Beschaffungskette bis 2020. *Bezieht sich auf die Ziele Nr. 3 und 6 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen.*

- Beispiele aus dem Aktionsplan 10FOR20:**
- Reduktion der RSL Fehlerrate auf unter drei Prozent;
  - Eliminierung der Benutzung von Polyfluorierten Chemikalien (PFCs)
  - Erforschung von Alternativen zu Lösemitteln in Klebstoffen und bei der Herstellung von Polyurethan.

- Relevante Kennzahlen:**
- Anzahl und Erfolgsrate der RSL-Tests
  - Anteil PFC-freier Produkte
  - VOC-Index für Schuhe

Alle Produkte, die wir vertreiben, werden anhand der PUMA-Schadstoffliste (Restricted Substances List, RSL) getestet, um die Einhaltung internationaler Regularien zum Einsatz von Chemikalien zu gewährleisten. Unsere Geschäftsleitung wird mit einem Kommunikationsprotokoll über wesentliche Abweichungen auf der Produktebene informiert (2017 wurden keine Abweichungen festgestellt).

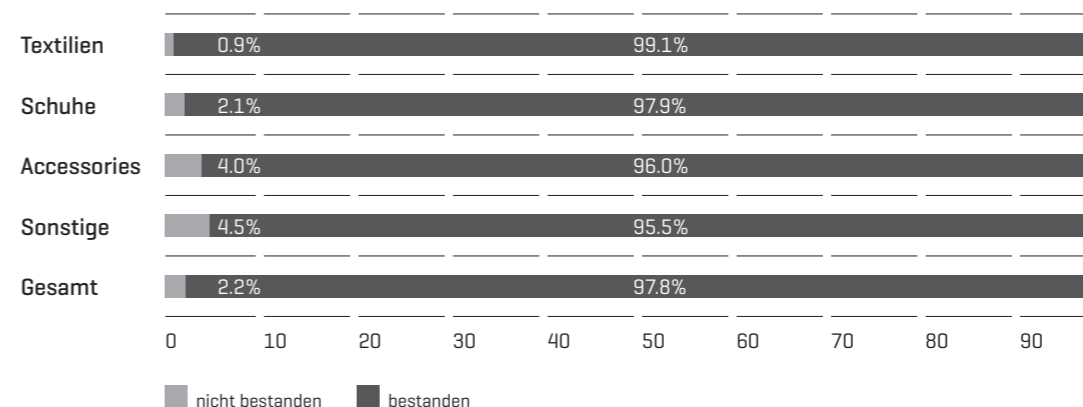
Anstelle eigener Standards für diese Tests verwenden wir die Product Restricted Substance List der AFIRM Group und die Manufacturing RSL der ZDHC. 2018 starten wir ein Pilotprojekt mit dem Chemicals Gateway der ZDHC: Ziel ist die automatisierte Prüfung der Konformität mit der MRSL auf Lieferantenebene.

Ein weiteres Pilotprojekt, das wir 2017 aufgelegt haben, befasste sich mit dem neuen Higg Index Facilities Environmental Module (FEM) der SAC. Die Einführung erfolgte im November; das Instrument wird voraussichtlich 2018 auf alle unsere Kernlieferanten ausgeweitet.

2017 waren neun unserer wichtigsten Zulieferer für Materialien bluesign-Systempartner; 15 unserer Lederzulieferer wurden mit einer Medaille der Leather Working Group ausgezeichnet.

Von 2015 bis 2017 konnten wir die Anzahl der RSL-basierten Tests nahezu verdoppeln und gleichzeitig die Fehlerquote von 7,7 auf 2,2 Prozent reduzieren. Damit entsprach sie unserem Ziel, die Anzahl der Abweichungen von der RSL auf unter drei Prozent zu senken. Bei Verstößen gegen die Schadstoffliste haben wir dem jeweiligen Lieferanten geholfen, die Ursachen zu identifizieren und Kontaminationen vor der Zulassung der jeweiligen Materialien zur Herstellung von PUMA-Produkten zu beheben.

**G.12 ABWEICHUNGEN VON DER RSL NACH PRODUKTBEREICHEN (in %)**



**T.8 IN DER PUMA-RSL-DATENBANK ERFASSTE ERGEBNISSE VON SCHADSTOFFPRÜFUNGEN**

2017 TESTS NACH PRODUKTBEREICH	Accessories	Textilien	Schuhe	Sonstige	GESAMT
# Anzahl Prüfberichte	753,0	925,0	2.707,0	44,0	4.429,0
# Anzahl Prüfberichte mit Fehlerquote	30,0	8,0	57,0	2,0	97,0
Fehlerquote [%]	4,0	0,9	2,1	4,5	2,2

T.9 FEHLERSTATISTIK 2015 - 2017

	2015	2016	2017
Prüfberichte gesamt	2.336,0	3.028,0	4.429,0
Anzahl Prüfberichte mit Fehlerquote	179,0	121,0	97,0
Erfolgsrate [%]	92,3	96,0	97,8
Fehlerquote [%]	7,7	4,0	2,2

In der PUMA-RSL-Datenbank erfasste Ergebnisse von Schadstoffprüfungen.

Mit dem Ziel, die Verwendung Perfluorierter Chemikalien (PFCs) in wasserabweisenden Beschichtungen vollumfänglich einzustellen, haben unsere Materialteams auch im vergangenen Jahr an der Eliminierung dieser Chemikalien gearbeitet.

**HIGHLIGHT: ENDE 2017 WAREN 99% DER MATERIALIEN IN UNSEREN WICHTIGEN PRODUKTBEREICHEN TEXTILIEN, SCHUHE UND ACCESSOIRES PFC-FREI.**

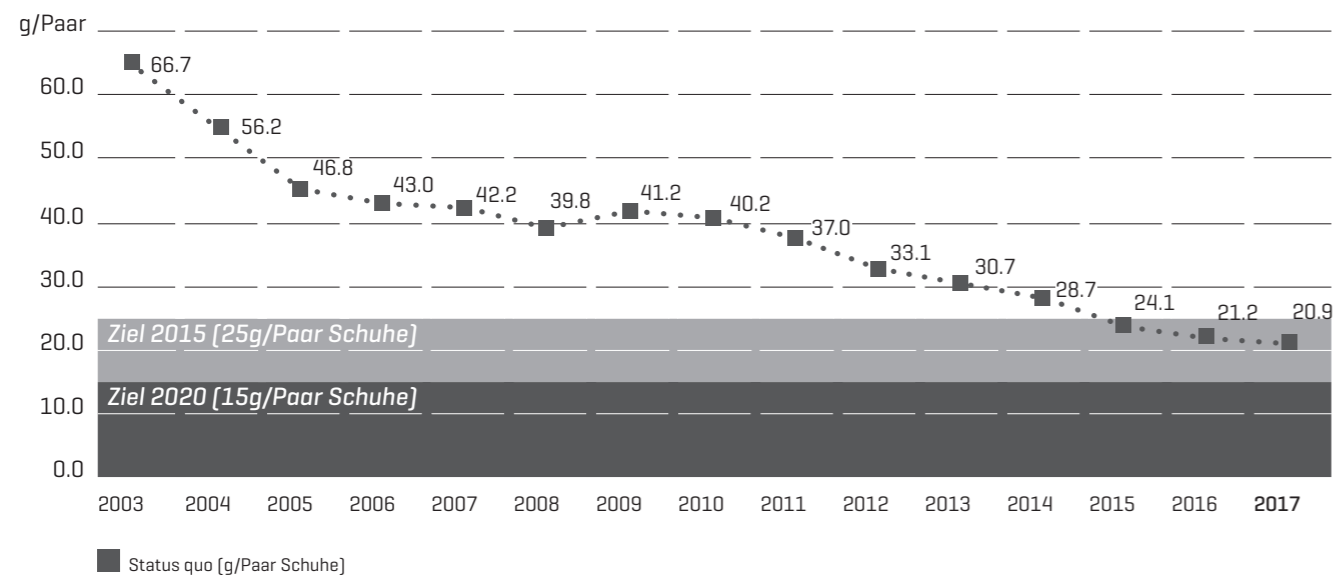
Bei den verbleibenden ein Prozent handelt es sich um Ausnahmen, zum Beispiel, die Bekleidung unserer Formel-1-Teams, für welche die ölabweisenden Eigenschaften der PFCs weiterhin benötigt werden.

Ein anderer chemischer Stoff, der 2017 in den Fokus geriet, ist Dimethylformamid (DMF), ein weit verbreitetes Lösungsmittel zur Herstellung polyurethanhaltiger Materialien und Beschichtungen, das auch in PUMAs Beschaffungskette zu finden ist. Wir haben alternative Polyurethan (PU)-Lösungen geprüft und 2017 ein Pilotprojekt für unseren ersten Schuh aus DMF-freiem PU gestartet.

Unser strategisches Langzeitziel der Reduzierung des Anteils von flüchtigen organischen Verbindungen (VOC) in der Schuhproduktion verfolgen wir weiterhin und konnten 2017 den Wert auf unter 21 Gramm pro Paar senken. Unser nächstes Zwischenziel: 20 Gramm pro Paar.



G.13 VOC-ANTEIL IN PUMA-SCHUHEN 2003 - 2017



3 GESUNDEHEIT UND WOHLERGEHEN **WASSER UND LUFT (10FOR20-ZIEL NR. 7)**

**Zielbeschreibung:** Branchenübliche Best-Practice-Regeln für den Wasserkonsum und die Abwasserreinigung werden von 90% aller PUMA-Kernlieferanten mit nasschemischen Fertigungsverfahren erfüllt. Branchenübliche Best-Practice-Regeln für Luftemissionen werden von 90% aller PUMA-Kernlieferanten erfüllt. *Bezieht sich auf Ziele Nr. 3 und 6 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen.*

**Beispiele aus dem Aktionsplan 10FOR20:**

- Sicherstellung regelmäßiger Abwassertests bei den relevanten Lieferanten
- Unterstützung der Entwicklung und Einführung eines Abwasserstandards für die Industrie
- Unterstützung der Entwicklung von Luftqualitätsstandards für die Industrie

**Relevante Kennzahlen:**

- Anteil der Kernlieferanten, die nasschemische Prozesse anwenden und ihr Abwasser testen
- Anteil der Zulieferer, die Best-Practice-Standards bei der Wasserverwendung einhalten (Best Practices für die Luftemissionen wurden noch nicht festgelegt)

In den letzten Jahren haben diverse Nichtregierungsorganisationen (NROs) die Textilindustrie als einen der größten Verursacher von Wasserverschmutzung identifiziert. Die 2016 von der ZDHC entwickelte branchenweite Abwasserrichtlinie gibt einen einheitlichen globalen Standard für Zulieferer in der Bekleidungs- und Schuhindustrie vor, die nasschemische Fertigungsverfahren anwenden.

Diese Abwasserrichtlinie hat PUMA Anfang 2017 im Rahmen eines Pilotprojekts eingeführt und über das Jahr auf unsere Kernlieferanten mit nasschemischen Verfahren (hauptsächlich Färbereien, Gerbereien und vertikale Zulieferer) ausgeweitet.

**HIGHLIGHT: 2017 HAT PUMA DIE ABWASSERRICHTLINIE DER ZDHC BEI 96% DER KERNLIEFERANTEN MIT NASSCHEMISCHEN FERTIGUNGSVERFAHREN EINGEFÜHRT.**

Im letzten Jahr konnten bei 42 PUMA-Zulieferern in Bangladesch, China, Indonesien, Thailand, der Türkei, Taiwan und Vietnam Abwasserproben entnommen und 54 Prüfberichte auf der ZDHC-Plattform veröffentlicht werden. Damit deckt die ZDHC Abwasserrichtlinie nun 96% unserer Kernlieferanten, die nasschemische Fertigungsverfahren anwenden, ab.



T.10 ANTEIL DES MRSL-KONFORMEN ABWASSERS [in %]

Alkylphenole [AP] und Alkylphenoethoxylate [APEO]	97.6
Chlorbenzole und Chlortoluole	97.6
Chlorphenole	97.6
Azofarbstoffe (bilden eingeschränkt zulässige Amine)	100.0
Karzinogene und ähnliche Farbstoffe	100.0
Dispersionsfarbstoffe (sensibilisierend)	100.0
Flammschutzmittel	100.0
Glykole	100.0
Halogenierte Lösungsmittel	95.2
Zinnorganische Verbindungen	95.2
Perfluorierte und polyfluorierte Chemikalien [PFC]	92.9
Ortho-Phthalate – einschließlich aller Phthalsäure-Orthoester	97.6
Polyzyklische aromatische Kohlenwasserstoffe [PAK]	97.6
Flüchtige organische Verbindungen [Volatile Organic Compounds, VOC]	97.6

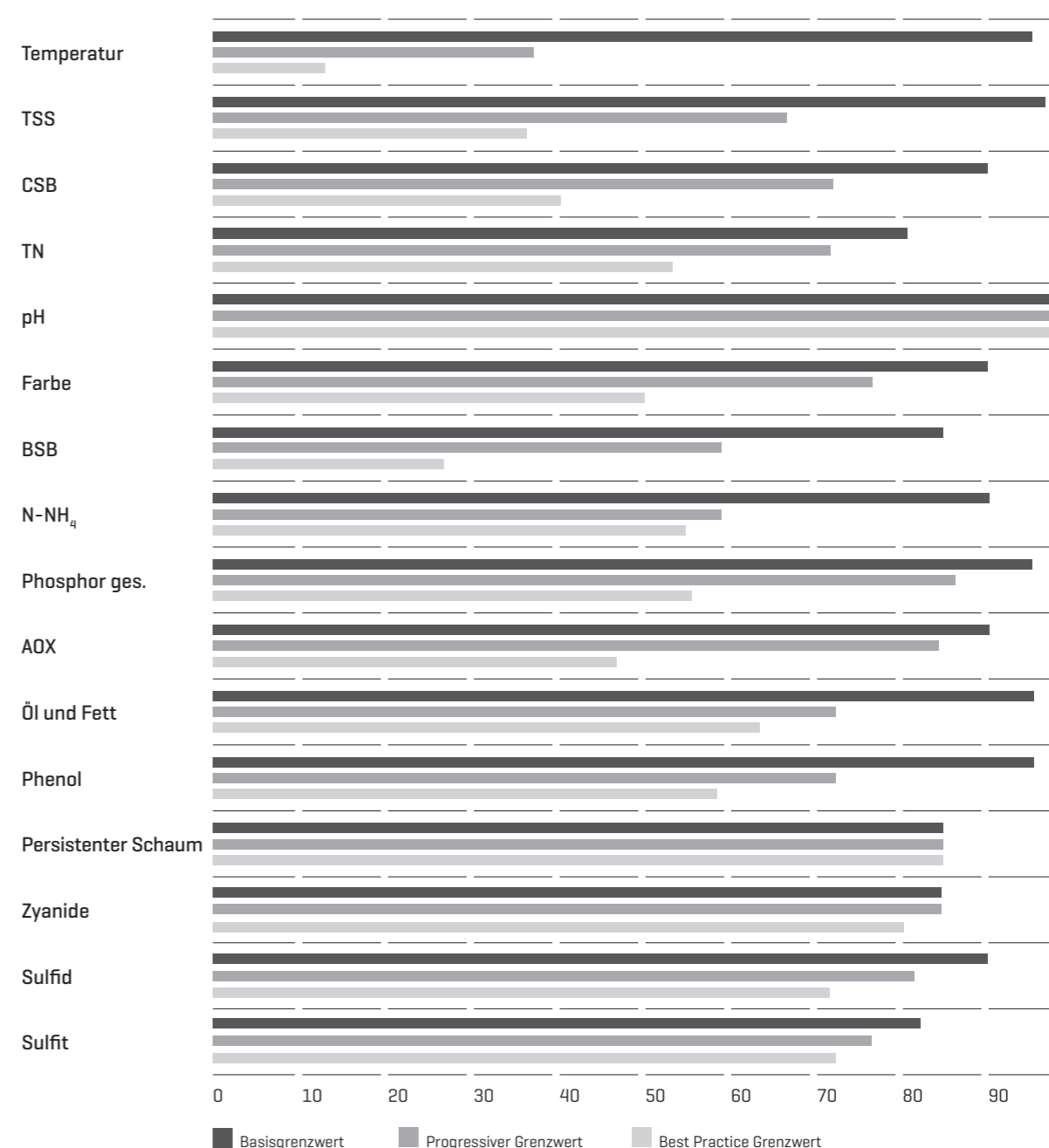
78% aller Proben entsprachen vollumfänglich den in der MRSL vorgegebenen Anforderungen und den Schwermetallwerten in der ZDHC-Abwasserrichtlinie. Bei den konventionellen Abwasserwerten lag die Erfüllungsquote lediglich bei 48% – ein klarer Hinweis darauf, dass die Leistung der Hälfte der Abwasserreinigungsanlagen entlang unserer Beschaffungskette verbessert werden muss.



„ALS AKTIVER AKTEUR IN DER SPORT- UND DER TEXTILINDUSTRIE SETZT SICH PUMA UNERMÜDLICH DAFÜR EIN, DASS DIE ZULIEFERBETRIEBE IN CHINA DIE UMWELTSCHUTZGESETZE UND -VERORDNUNGEN DES LANDES EINHALTEN. 2017 HAT SICH PUMA MIT FÜNF ANDEREN MARKEN ZUSAMMENGESCHLOSSEN, UM FÜR NOCH MEHR TRANSPARENZ ENTLANG DER BESCHAFFUNGSKETTE IN CHINA ZU SORGEN. WIR SIND ÜBERZEUGT, DASS PUMAS ENGAGEMENT IN DIESEM BEREICH UND DIE EINFÜHRUNG DIGITALER LÖSUNGEN FÜR DIE NUTZUNG ÖFFENTLICH ZUGÄNGLICHER, UMWELTBEOZUGENER BIG DATA DIE GRÜNE TRANSFORMATION IN DER TEXTILINDUSTRIE VORANTREIBEN WIRD UND DEN VERBRAUCHERN ERMÖGLICHT, SICH FÜR ÖKOLOGISCH VERANTWORTUNGSVOLLE ALTERNATIVEN ZU ENTSCHEIDEN.“

MA JUN, GRÜNDER VON IPE CHINA

G.14 EINHALTUNG DER KONVENTIONELLEN ABWASSERANFORDERUNGEN [in % Grenzwerteinhaltung]



Wir werden auch weiterhin mit unseren Zulieferern und der ZDHC an der Verbesserung der Situation arbeiten. Unser Ziel für 2018: die Einhaltung von 90% der MRSL- und Schwermetallwerte und von 70% der konventionellen Anforderungen. Zudem beabsichtigen wir, auch in Indien und auf dem amerikanischen Kontinent Abwasserkontrollen durchzuführen.

Neben unserem Einsatz für die Senkung von Abwasserwerten haben wir eine Desktop-Studie zur Luftemissionen bei unseren Kernlieferanten in China durchgeführt. Im nächsten Schritt werden wir an einer ZDHC-basierten Studie zur Emission von Luftschadstoffen mitwirken, die eine industrieweite Richtlinie für Luftemissionen analog der Abwasserrichtlinie zum Ziel hat. Dadurch erhalten wir zukünftig auch für Luftreinhaltebranchenweit vergleichbare Kennzahlen.



Beispiele aus dem Aktionsplan 10FOR20:

- Erhöhung des Anteils an bluesign-zertifiziertem Polyester auf 50% bis 2020
- Erhöhung des Anteils an Baumwolle der Better Cotton Initiative (BCI) auf 50% bis 2020
- Erhöhung des Anteils an Papier und Kartonagen aus Recycling und/oder mit Zertifizierung des FSC auf 90% bis 2020
- Beibehaltung des Anteils an Leder von Gerbereien mit LWG-Medaillenbewertung bei über 90%
- Prüfung des Einsatzes von Polyurethan auf Wasserbasis

Relevante Kennzahl:

- Prozentualer Anteil je verwendetem Material

Aus Lebenszyklusstudien und unserer ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung wissen wir, dass der ökologische Fußabdruck unserer Produkte größtenteils bei der Rohstoffgewinnung und in der Herstellung entsteht. Während vergleichbare Daten zu den sozialen Auswirkungen noch nicht vollständig vorliegen, weisen Daten zur Kinderarbeit im Baumwollanbau oder zur Zwangsarbeit in der Rinderzucht darauf hin, dass unsere Produkte bereits in ihrer Rohstoffphase signifikanten Einfluss im sozialen Bereich haben könnten.

Tabelle 11 zeigt den signifikanten Anstieg beim Einsatz von BCI-Baumwolle sowie von bluesign-zertifiziertem Polyester im Segment Textilien im Einklang mit unseren Zwischenzielen. Auch im Bereich Accessoires haben wir unser Zwischenziel von 30% bluesign zertifiziertem Polyester erreicht. Für das Segment Schuhe haben wir unser Ziel für 2020 in Bezug auf Leder von Zulieferern mit LWG-Medaillenbewertung im vergangenen Jahr bereits zum dritten Mal hintereinander übertroffen.

**12** RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION  
**MATERIALIEN**  
**(10FOR20-ZIEL NR. 8)**

Zielbeschreibung:

Verwendung alternativer, nachhaltiger Rohstoffe für PUMA-Schlüsselmaterialien: Baumwolle, Polyester, Leder, Polyurethan, Papier und Kartonagen. *Bezieht sich auf die Ziele Nr. 12 und 15 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen.*

T.11 UNSERE ZIELE UND DERZEITIGER STAND (in %)

Kategorie	Material	Anteil am Gesamtvolumen 2015	Anteil am Gesamtvolumen 2016	Zielwert 2017	Zielwert 2020
Textilien	BCI-Baumwolle	3 (organisch)	19	40	50
	bluesign-zertifizierter Polyester	15	24	47	50
Accessoires	bluesign-zertifizierter Polyester	20	21	34	50
Schuhe	FSC®-zertifiziertes und/oder recyceltes Papier und Kartonagen	85	78	95	90
Schuhe	Leder von Zulieferern mit LWG-Medaillenbewertung	99	94	99	90
	A&B-Leder mit Rückverfolgbarkeit durch die LWG	20	18	20	

Für unsere Hauptmaterialien – Baumwolle, Polyester, Leder und Kartonagen – haben wir uns feste Ziele gesetzt. Zudem arbeiten wir an der Eliminierung schädlicher Lösungsmittel aus der Polyurethan-Herstellung, benötigen jedoch zunächst weitere Untersuchungen, bevor wir einen Zielwert definieren können. Unseres Erachtens nach ist ein branchenweiter Ansatz die effektivste Maßnahme in diesem Kontext.

**HIGHLIGHT: 100% DES IN ASIEN VERWENDETEN LEDERS STAMMEN AUS GERBEREIEIN, DIE VON DER LEATHER WORKING GROUP MIT EINER MEDAILLENBEWERTUNG AUSGEZEICHNET WURDEN.**

Nach einem vorübergehenden Rückgang 2016 konnten wir den Anteil an Papier und Kartonagen aus Recycling und/oder mit FSC-Zertifizierung wieder auf 95% heben. Das bedeutet, wir haben unser für 2020 gestecktes Ziel bereits übertroffen. Unsere am meisten genutzten Schuhkartons und unsere Tragetaschen und Etiketten aus Papier sind FSC-zertifiziert. 2018 werden wir auch für unsere Kartons für den Onlineversand FSC-zertifiziertes Material einführen.

Wir haben uns einer Arbeitsgruppe für DMF-freies Polyurethan (PU) in China angeschlossen und ein Pilotprojekt für einen Schuh aus DMF-freiem PU gestartet.



**AUSWIRKUNGEN UNSERER ÖKOLOGISCHEN GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG**  
**(10FOR20-ZIEL NR. 9)**

Zielbeschreibung:

Fortsetzung der jährlichen Berichterstattung über die ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (EP&L) unter der Führung von Kering. *Bezieht sich auf die Ziele Nr. 7 und 12 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen.*

Beispiele aus dem Aktionsplan 10FOR20:

- Regelmäßige Veröffentlichung der Daten aus der EP&L
- Einführung von industrieweiten Nachhaltigkeitsinstrumenten für die Entwicklung und das Design von PUMA-Produkten

Relevante Kennzahl:

- PUMAs jährliche EP&L-Werte

Die Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (EP&L) analysiert die externalisierten Umwelteinflüsse von PUMA in den Kategorien Luftverschmutzung, Klimaschutz, Bodennutzung, Abfall sowie Wasser und Wasserverschmutzung über die gesamte Lieferkette. In einem zweiten Schritt werden diesen negativen Umwelteinflüssen finanzielle Werte zugewiesen. Auf diese Weise können wir die größten Umweltauswirkungen identifizieren und an deren Reduktion arbeiten.

G.15 LIEFERANTENEbenen EBENE 4 BIS EBENE 1

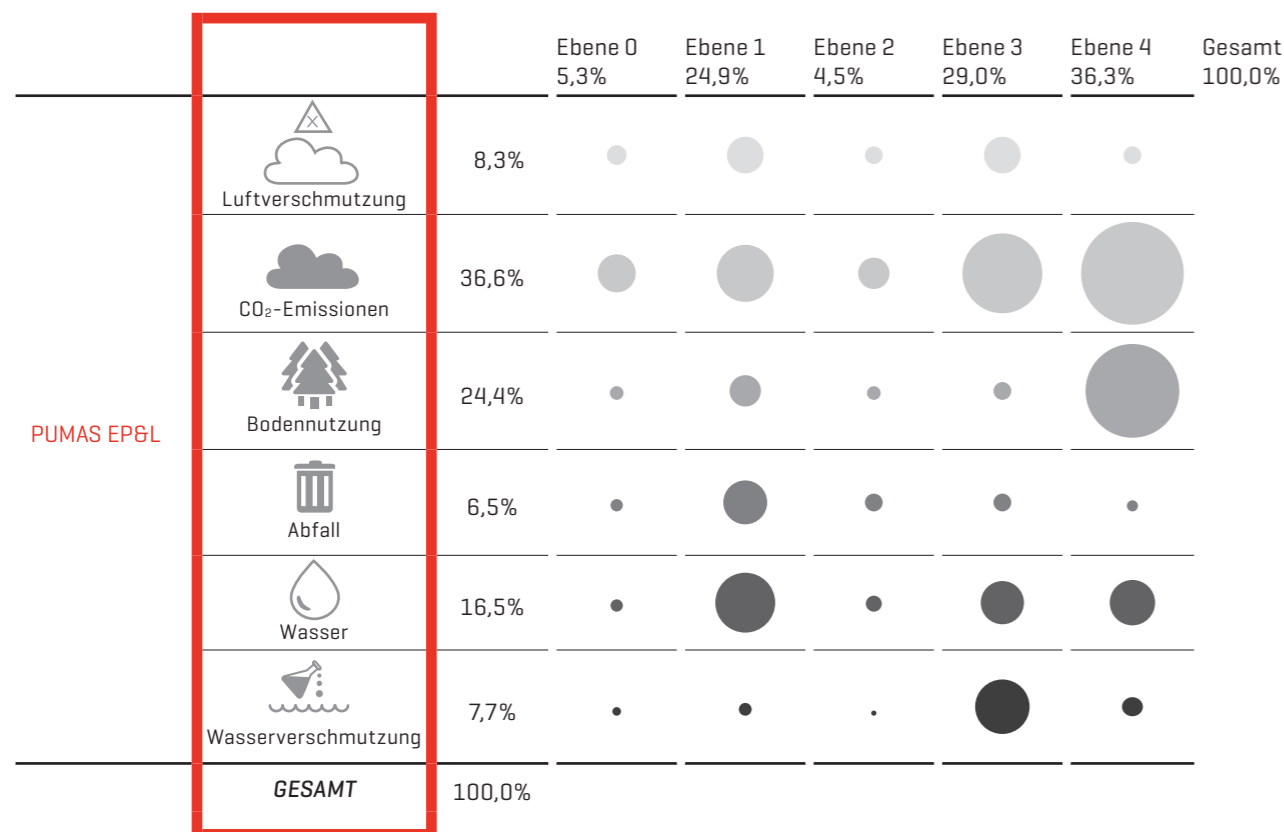
Ebene 4 Rohmaterial	Ebene 3 Verarbeitung	Ebene 2 Outsourcing	Ebene 1 Herstellung
Baumwollfelder, Rinderzucht, Gummipflanzungen	Färbereien, Gerbereien, Verpackungsproduktion	Stickereien, Zuschnitt, Druckereien	Schuhe, Textilien, Accessoires



Im Einklang mit unserem Aktionsplan 10FOR20 hat PUMA 2017 zum ersten Mal nach 2011 wieder eine ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [EP&L] veröffentlicht, die ab sofort auf unserer Website zur Verfügung steht.

Vor dem Hintergrund unserer 10FOR20-Ziele berichten wir regelmäßig über unsere Erfolge bei der schrittweisen Reduzierung der Werte in unserer ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [EP&L] in Abhängigkeit von PUMAs Umsatz. Wir steigern den Anteil an nachhaltigeren Rohmaterialien, die für unsere Produkte verarbeitet werden, und fördern den effizienten Ressourceneinsatz entlang unserer Beschaffungskette.

G.16 JÄHLICHE ÖKOLOGISCHE GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG [EP&L] für PUMA



T.12 PUMAS UMWELTKENNZAHLEN\* [E-KPIs<sup>1-7</sup>]

	2017	2016	2015	Verbrauch 2017/ Umsatz [Einheit/ € Mio]	Verbrauch 2016/ Umsatz [Einheit/ € Mio]	Verbrauch 2015/ Umsatz [Einheit/ € Mio]	Abweichung 2016/2017 [%]	Abweichung 2015/2016 [%]
Umsatz in € Mio.	4.136	3.627	3.387	-	-	-	-	-
Energieverbrauch [MWh]	83.794	81.508	81.620	20,3	22,5	24,1	-9,9	-6,9
Stromverbrauch [MWh]	64.119	63.339	59.888	15,5	17,5	17,7	-11,2	-1,4
Stromverbrauch aus erneuerbaren Energien [MWh]	11.611	12.049	11.360	2,8	3,3	3,4	-15,5	-1,1
Anteil erneuerbarer Energien	18%	19%	19%	-	-	-	-	-
Energieverbrauch der PUMA-Lieferanten [MWh]*	194.881	180.041	149.709	47,1	49,6	44,2	-5,1	12,1
Abfall [t]	5.293	5.302	5.007	1,3	1,5	1,5	-12,5	-1,3
Recycelter Abfall [t]	3.419	3.275	2.949	0,8	0,9	0,9	-8,5	3,5
Anteil recycelter Abfall	65%	62%	59%	-	-	-	-	-
Abfall aus PUMA-Produktion [t]*	14.686	12.257	11.433	3,6	3,4	3,4	5,1	-0,1
Papier- und Kartonagenverbrauch [t]**	2.756	3.337	3.465	0,7	0,9	1,0	-27,6	-10,2
Verbrauch von zertifiziertem oder recyceltem Papier oder Kartonagen [t]	2.025	2.512	2.498	0,5	0,7	0,7	-29,3	-6,2
Anteil von zertifiziertem oder recyceltem Papier oder Kartonagen	74%	75%	72%	-	-	-	-	-
Papier- und Kartonagenverbrauch aus PUMA-Produktion [t]*	14.129	15.269	13.357	3,4	4,2	3,9	-18,9	6,6
Wasserverbrauch [m <sup>3</sup> ]	106.397	107.025	104.221	25,7	29,6	30,8	-13,2	-3,9
Wasserverbrauch aus PUMA-Produktion [tsd. m <sup>3</sup> ]*	2.149	2.145	1.774	520	592	524	-12,2	12,7

\* Umfasst Lieferanten der Ebene 1  
\*\* Einschließlich Papiertüten, direkter und indirekter Papier- und Kartonagenverbrauch

- Inklusive PUMAs eigener oder von PUMA betriebener Büros, Lager und Geschäfte; ohne ausgelagerte Lager und Franchise-Geschäfte
- Inklusive Verbrauch von Papier, Kartonagen und Papiertüten in Büros, Lagern und Geschäften
- Inklusive Hochrechnungen und Schätzungen, wenn keine Daten verfügbar waren
- Ohne am Standort erzeugten und verbrauchten Strom und ohne am Standort erzeugten Strom, der gegen Gebühr ins Netz eingespeist wird
- Inklusive eigener Produktionsstandorte in Argentinien; die sonstige Produktion ist an eigenständige Lieferanten ausgelagert
- Daten von Geschäften basieren auf Musterläden in jedem Land und wurden für den Gesamtverbrauch extrapoliert; methodologische Veränderungen über die letzten drei Jahre beeinflussen die Ergebnisse
- Ausbau der Berichterstattung auf zusätzliche Standorte 2017

Tabelle 12 zeigt eine Übersicht über die Umweltkennzahlen von PUMA-Standorten und Ebene-1-Kernlieferanten. Neben den Daten zu unserem Materialverbrauch und unseren Produktionsstandorten bilden diese Zahlen die Grundlage für PUMAs ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [EP&L].

 T.13 **UMWELTKENNZAHLEN DER SCHUHPRODUKTION**\*/\*\* [nur Endprodukte]

UMWELTKENNZAHLEN VON ZULIEFERERN	GEWICHTUNG			ÄNDERUNG % 2016 - 2017	BANDBREITE 2017		Anzahl Zulieferer
	Kennzahl 2015	Kennzahl 2016	Kennzahl 2017		Min.	Max.	
Energie pro Paar [kWh]	1,5	1,6	1,4	-13,5	0,3	1,9	19/20
CO <sub>2</sub> pro Paar [Ebene 1, 2 und 3] [kg]	1,4	1,1	1,0	-11,3	0,2	1,8	19/20
Wasser pro Paar [l]	18,3	18,4	14,5	-20,8	1,3	41,7	19/20
Abfall pro Paar [g]	113,6	105,2	115,9	10,2	28,7	253,2	19/20

\* Zahlen von 19 Kernlieferanten weltweit, die 90% der PUMA-Produktion abdecken.  
 \*\* Zahlen wurden von Kernlieferanten der Ebene 1 erhoben.

 T.14 **UMWELTKENNZAHLEN DER BEKLEIDUNGSPRODUKTION**\*/\*\* [nur Endprodukte]

UMWELTKENNZAHLEN VON ZULIEFERERN	GEWICHTUNG			ÄNDERUNG % 2016 - 2017	BANDBREITE 2017		Anzahl Zulieferer
	Kennzahl 2015	Kennzahl 2016	Kennzahl 2017		Min.	Max.	
Energie pro Stück [kWh]	0,6	0,7	0,7	7,4	0,1	2,7	23/27
CO <sub>2</sub> pro Stück [Ebene 1, 2 und 3] [kg]	0,4	0,4	0,3	-21,6	0,1	0,1	23/27
Wasser pro Stück [l]	6,8	8,0	7,6	-5,3	0,8	95,0	23/27
Abfall pro Stück [g]	50,6	49,3	44,0	-10,8	2,0	130,0	23/27

\* Zahlen von 23 Kernlieferanten weltweit, die 66% der PUMA-Produktion abdecken.  
 \*\* Zahlen werden von Kernlieferanten der Ebene 1 erhoben.



 T.15 **UMWELTKENNZAHLEN DER TASCHENPRODUKTION**\*/\*\* [nur Endprodukte]

UMWELTKENNZAHLEN VON ZULIEFERERN	GEWICHTUNG (TÜTEN)			ÄNDERUNG % 2016 - 2017	BANDBREITE 2017		Anzahl Zulieferer
	Kennzahl 2015	Kennzahl 2016	Kennzahl 2017		Min.	Max.	
Energie pro Stück [kWh]	0,4	0,3	0,3	-4,8	0,2	1,0	5
CO <sub>2</sub> pro Stück [Ebene 1, 2 und 3] [kg]	0,4	0,3	0,3	-4,8	0,1	1,4	5
Wasser pro Stück [l]	6,2	6,1	5,6	-8,2	0,7	10,1	5
Abfall pro Stück [g]	24,8	19,8	15,6	-21,3	10,6	39,0	4/5

\* Zahlen von fünf Kernlieferanten weltweit, die 62% der Produktion abdecken.  
 \*\* Zahlen werden von Kernlieferanten der Ebene 1 erhoben.

Im Trend weisen unsere Kernlieferanten der Ebene 1 einen Rückgang des Energieverbrauchs (mit Ausnahme in der Kategorie Bekleidung) und des Wasserverbrauchs sowie bei CO<sub>2</sub>-Emissionen und Abfall auf. Wir schreiben diese Entwicklung der regelmäßigen Erhebung von Umweltkennzahlen und der Einführung der Programme zur effizienten Ressourcennutzung von PUMA und anderen Marken zu. Um die Auswirkungen der verschiedenen Materialien besser identifizieren zu können, haben wir die Daten in Fabriken für Leder, Kunstleder, Textilien und Verpackung gegliedert. Die Ergebnisse sind in Tabelle 16, 17 und 18 aufgeführt. Erstmals haben wir auch den Mittelwert berechnet, um die durchschnittlichen Umweltkennzahlen über einen längeren Zeitraum zu messen.

 T.16 **UMWELTKENNZAHLEN LEDER**

	Min.	Max.	Mittelwert	Anzahl Zulieferer
Energie pro m <sup>2</sup> [kWh]	5,4	11,2	9,1	6
CO <sub>2</sub> pro m <sup>2</sup> [t]	1,1	4,8	3,4	6
Wasser pro m <sup>2</sup> [l]	32,6	124,2	91,8	6
Abfall pro m <sup>2</sup> [g]	0,5	2,0	1,1	6

 T.17 **UMWELTKENNZAHLEN KUNSTLEDER**

	Min.	Max.	Mittelwert	Anzahl Zulieferer
Energie pro m <sup>2</sup> [kWh]	0,6	7,2	0,9	5
CO <sub>2</sub> pro m <sup>2</sup> [t]	0,4	2,8	0,5	5
Wasser pro m <sup>2</sup> [l]	0,8	7,8	1,4	5
Abfall pro m <sup>2</sup> [g]	2,4	109,9	99,8	5

 T.18 **UMWELTKENNZAHLEN STOFFE**

	Min.	Max.	Anzahl Zulieferer
Energie pro t [MWh]	7,6	30,6	14
CO <sub>2</sub> pro t [t]	1,8	9,4	14
Wasser pro t [m <sup>3</sup> ]	58,1	221,6	14
Abfall pro t [kg]	32,1	582,0	14

## 8 MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT UND WIRTSCHAFTLICHE WACHSTUM

### GOVERNANCE [10FOR20-ZIEL NR. 10]

**Zielbeschreibung:**  
Einrichtung und Pflege eines hoch entwickelten *Compliance Management Systems* (inkl. Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung). *Bezieht sich auf die Ziele Nr. 8 und 16 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen.*

#### Beispiele aus dem Aktionsplan 10FOR20:

- Erhöhung der Teilnehmerzahl an Kerings Ethik-Training
- Einführung der PUMA-Antikorruptionsrichtlinie

#### Relevante Kennzahlen:

- Anteil der PUMA-Mitarbeiter, die zum Thema Korruptionsbekämpfung geschult wurden
- Anteil der PUMA-Kernlieferanten, die zum Thema Korruptionsbekämpfung geschult wurden

#### Das PUMA *Compliance Management System*

Als globales Sportunternehmen ist PUMA weltweit tätig. Wir sind uns der finanziellen Risiken und potenziellen Reputationschäden durch Verstöße gegen Gesetze und Richtlinien durch unsere Mitarbeiter und Geschäftspartner bewusst. Fehlverhalten (Non-Compliance) kann prinzipiell in allen Unternehmensfunktionen und allen Ländern, in denen wir Geschäfte betreiben, auftreten. Aus diesem Grund haben wir das PUMA *Compliance Management System* eingeführt – ein risikobezogenes Überwachungs- und Frühwarnsystem, das im Detail in PUMAs Corporate Governance Report beschrieben ist. In Bezug auf Bestechung und Korruption hat PUMA einen Null-Toleranz-Ansatz. Jeder Vorfall wird der Geschäftsleitung gemeldet und unverzüglich und umfassend untersucht, damit die erforderlichen disziplinarischen Maßnahmen getroffen werden können.

PUMAs höchstes Governance-Organ für Nachhaltigkeitsthemen ist der Verwaltungsrat der PUMA SE und dessen Sustainability Committee, welches auch die Einhaltung von PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie überwacht. Die Mitglieder des Sustainability Committee – Jean-François Palus, Béatrice Lazat und Martin Köppel – kamen 2017 einmal in diesem Rahmen zusammen.

#### Korruptionsbekämpfung

Als Mitglied des UN Global Compact verpflichtet sich PUMA, gegen alle Arten von Korruption vorzugehen, einschließlich Erpressung und Bestechung. Die Korruptionsbekämpfung ist nicht nur einer der wichtigsten Punkte unseres *Compliance Management System*, sondern auch wiederkehrendes Thema im Dialog mit NROs, zum Beispiel bei den jährlichen Gesprächen mit unseren Stakeholdern und unseren Vertragspartnern, insbesondere im Einkauf. Korruptionsbekämpfung ist ein wichtiger Teil des Ethikkodex der PUMA Group, von PUMAs Richtlinien zur Bekämpfung von Bestechung und Korruption, der regelmäßigen Kommunikationsmaßnahmen unserer Geschäftsleitung und unserer Compliance-Schulungen und E-Learning-Programme. Im Rahmen ihrer Bonuszahlungen müssen PUMAs Führungs-

kräfte sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter der PUMA Group, der über einen E-Mail-Account verfügt, das Antikorruptionstraining absolviert.

Da unsere Mitarbeiter regelmäßig mit unserem Ethikkodex und unserer Konzernrichtlinie vertraut gemacht werden, kennen sie auch die Bestimmungen zur Compliance. Im Geschäftsjahr 2017 haben wir das gemeinsam mit unserem Mehrheitsgesellschafter entwickelte E-Learning zum Ethikkodex erneut konzernweit durchgeführt. Im letzten Jahr befasste sich das Programm zuvorderst mit Aspekten der Korruptionsbekämpfung, des Verhaltens am Arbeitsplatz und des Umweltschutzes. Zusätzlich haben wir 2017 einen E-Learning-Kurs zum Thema Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung aufgesetzt. Die Teilnahme an diesen beiden E-Learnings ist für alle Mitarbeiter verpflichtend. Zu ihren Sponsoren zählen die Geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE, allen voran Björn Gulden, der sie an alle PUMA-Mitarbeiter kommuniziert hat. Von den Mitarbeitern der PUMA Group, die ein E-Mail-Konto haben, haben im vergangenen Jahr 99% (PUMA SE: 96%) am E-Learning zum Ethikkodex und 98% (PUMA SE: 99%) am E-Learning-Kurs zum Thema Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung teilgenommen. Des Weiteren haben wir Präsenzs Schulungen zu diversen Themen – Kartellrecht, Insiderhandel und Korruptionsbekämpfung – veranstaltet, die ein Bewusstsein für grundlegende rechtliche Vorgaben und interne Regeln geschaffen haben.

**HIGHLIGHTS: 99% ALLER WELTWEITEN PUMA-MITARBEITER MIT EINEM E-MAIL-KONTO HABEN DAS ETHIKKODEX-TRAINING ABSOLVIERT UND 94% UNSERER KERNLIEFERANTEN WURDEN ZUM THEMA KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG GESCHULT.**

Um das Engagement von PUMA im Kampf gegen Korruption entlang der Beschaffungskette zu unterstreichen, haben wir das Thema 2016 explizit in den PUMA-Verhaltenskodex aufgenommen. Dieser Kodex (<http://about.PUMA.com/de/nachhaltigkeit/standards/coc>) gibt die Mindestanforderungen an unsere Partner entlang der Beschaffungskette vor. 2017 haben wir auch unsere Lieferantenverträge um Antikorruptionsklauseln erweitert, in denen sie sich verpflichten, in ihren jeweiligen Betrieben angemessene Systeme zur Bekämpfung von Bestechung und Korruption zu etablieren bzw. auszuweiten. PUMA überwacht die Einhaltung dieser Klauseln im Rahmen der jährlich durchgeführten SAFE-Audits und hat das Thema Korruptionsbekämpfung auch bei den Runden Tischen für Lieferanten im vergangenen Jahr adressiert. 2017 haben wir 94% von PUMAs Kernlieferanten in Präsenzs Schulungen trainiert und diese gebeten, Zertifikate einer UN Global Compact Online-Schulung vorzulegen um deren Bewusstsein für das Thema Korruptionsbekämpfung zu stärken. Wir stellen unseren Zulieferern unsere Richtlinien zur Vermeidung und Bekämpfung von Bestechung und Korruption zur Verfügung, an denen sie ihre internen Standards ausrichten sollen.

## ZUSAMMENFASSUNG



PUMA-BRIDGE unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach

Mit der Umsetzung der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen und den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie der verbundenen Gesetze kommen immer mehr Unternehmen zu der Erkenntnis, dass sie ihre Bemühungen im Bereich Nachhaltigkeit auf die gesamte Beschaffungskette ausweiten und nicht nur ihre eigenen Standorte bzw. direkten Zulieferer im Blick haben müssen. Diese umfassende Aufgabe können wir nur meistern, wenn alle großen Akteure in unserer Branche zusammenarbeiten.

Daher ist es nicht verwunderlich, dass 2017 zahlreiche Nachhaltigkeitsinitiativen, die auf eine Zusammenarbeit unter den Markenunternehmen abzielen, an Dynamik gewonnen haben. Globale Projekte zur Harmonisierung der Standards für Sozial- und/oder Umwelt-Audits und -Analysen haben die Pilotphase durchlaufen und stehen zu einer Einführung im Jahr 2018 bereit.

Dies gilt auch für gemeinsame, branchenweite Standards für Chemikalien und Abwasser. Immer mehr Marken und Fachhändler in der Textil- und der Schuhindustrie verpflichten sich zu Klimazielen, die auf wissenschaftsbasierte Klimaziele (SBTs) beruhen. Diverse Initiativen für faire oder existenzsichernde Löhne wurden gegründet.

In den kommenden zwei Jahren wird es Zeit, die Pilotphasen hinter uns zu lassen und an einer großflächigen Umsetzung der harmonisierten Branchenlösungen zu arbeiten. Wir Akteure der Branche sollten nicht die Anzahl unserer Audits, Prüfberichte und Schulungen messen, sondern die tatsächlichen Auswirkungen auf die Praxis. Neue Technologien, wie Online Metering oder Apps für Smartphones, mit denen (nahezu) alle Daten in Echtzeit erhoben werden können, werden dabei eine maßgebliche Rolle spielen.

An der Reaktionsgeschwindigkeit bei Veränderungen und Herausforderungen – wie Mikroplastik in synthetischen Bekleidungsmaterialien – und ungelösten Fragestellungen – wie dem Recycling von Kleidung und Schuhen in großem Umfang – wird gemessen werden, in wieweit die Bekleidungs- und Schuhindustrie nachhaltigere Geschäftsmodelle umsetzen kann.

Wir von PUMA sind bereit, unseren fairen Beitrag zu diesem Wandel zu leisten.

## VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER EINE PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG BEGRENZTER SICHERHEIT DES ZUSAMMENGEFASSTEN NICHTFINANZIELLEN BERICHTS

### AN DIE PUMA SE, HERZOGENAURACH

Wir haben den gesonderten nichtfinanziellen Bericht für Konzern und Muttergesellschaft der PUMA SE, bei dem es sich um einen zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht nach den §§ 289b bzw. 315b HGB handelt (im Folgenden *zusammengefasster nichtfinanzieller Bericht*), für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017 einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen. Nicht Gegenstand unseres Auftrags waren das Kapitel *EP&L Impact* sowie Verweise auf interne bzw. externe Dokumentationsquellen oder Expertenmeinungen.

### VERANTWORTUNG DER GESCHÄFTSFÜHRENDEN DIREKTOREN

Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE sind verantwortlich für die Aufstellung des zusammengefassten nichtfinanziellen Berichts in Übereinstimmung mit den §§ 289b bis 289e und 315b, 315c i.V.m. 289c bis 289e HGB. Diese Verantwortung der geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Aufstellung des zusammengefassten nichtfinanziellen Berichts sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Angaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Ferner sind die geschäftsführenden Direktoren verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung des zusammengefassten nichtfinanziellen Berichts zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

### ERKLÄRUNGEN DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS IN BEZUG AUF DIE UNABHÄNGIGKEIT UND QUALITÄTSSICHERUNG

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

Unsere Prüfungsgesellschaft wendet die nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen zur Qualitätssicherung an, insbesondere die Berufssatzung für

Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie den IDW Qualitätssicherungsstandard: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1), die in Einklang mit dem vom International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) herausgegebenen International Standard on Quality Control 1 (ISQC 1) stehen.

### VERANTWORTUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über den zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, herausgegeben vom IAASB, durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir mit einer begrenzten Sicherheit beurteilen können, ob der zusammengefasste nichtfinanzielle Bericht der Gesellschaft in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i.V.m. 289c bis 289e HGB aufgestellt worden ist. Bei einer Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine erheblich geringere Prüfungssicherheit erlangt wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.

Im Rahmen unserer Prüfung, die wir – mit Unterbrechungen – in den Monaten November 2017 bis März 2018 durchgeführt haben, haben wir u.a. folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Verschaffung eines Verständnisses über die Struktur der Nachhaltigkeitsorganisation und über die Einbindung von Stakeholdern
- Teilnahme am Stakeholder-Dialog in Hongkong zur Bewertung des Stakeholder-Managements

- Befragung der gesetzlichen Vertreter und relevanter Mitarbeiter, die in die Aufstellung des zusammengefassten nichtfinanziellen Berichts einbezogen wurden, über den Aufstellungsprozess, über das auf diesen Prozess bezogene interne Kontrollsystem sowie über die Angaben in dem zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht am Standort Herzogenaurach und über moderne Kommunikationsmedien mit ausgewählten Ansprechpartnern in Asien und Nordamerika
- Identifikation wahrscheinlicher Risiken wesentlicher falscher Angaben in den zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht
- Analytische Beurteilung von Angaben des zusammengefassten nichtfinanziellen Berichts
- Abgleich von Angaben mit den entsprechenden Daten im Jahres- und Konzernabschluss sowie zusammengefassten Lagebericht
- Beurteilung der Darstellung der Angaben

### PRÜFUNGSURTEIL

Auf der Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass der zusammengefasste nichtfinanzielle Bericht der PUMA SE für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017 nicht in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den §§ 289b bis 289e und 315b, 315c i.V.m. 289c bis 289e HGB aufgestellt worden ist. Unser Prüfungsurteil bezieht sich nicht auf das Kapitel *EP&L Impact* sowie Verweise auf interne bzw. externe Dokumentationsquellen oder Expertenmeinungen.

### VERWENDUNGSZWECK DES VERMERKS

Wir erteilen diesen Vermerk auf Grundlage des mit der PUMA SE geschlossenen Auftrags zur Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit des nichtfinanziellen Konzernberichts der PUMA SE nach § 315b HGB, die mit dem nichtfinanziellen Bericht des Mutterunternehmens nach § 289b HGB zusammengefasst ist. Die Prüfung wurde für Zwecke der PUMA SE durchgeführt und

der Vermerk ist nur zur Information der PUMA SE über das Ergebnis der Prüfung bestimmt.

### BEGRENZUNG DER HAFTUNG

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

München, 9. März 2018

Deloitte GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Stadter  
Wirtschaftsprüfer



ppa. Fundel  
Wirtschaftsprüfer

# ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

<b>DAS GESCHÄFTSJAHR 2017 IM ÜBERBLICK</b>	<b>94</b>
<b>GRUNDLAGEN DES PUMA-KONZERNS</b>	<b>97</b>
GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN UND ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	97
ZIELE UND STRATEGIE .....	97
PRODUKTENTWICKLUNG UND DESIGN.....	99
BESCHAFFUNG.....	101
MITARBEITER .....	104
STEUERUNGSSYSTEM .....	107
<b>WIRTSCHAFTSBERICHT</b>	<b>108</b>
WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN .....	108
UMSATZLAGE.....	108
ERTRAGSLAGE.....	111
DIVIDENDE.....	113
REGIONALE ENTWICKLUNG .....	114
VERMÖGENS- UND FINANZLAGE .....	115
CASHFLOW .....	117
GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR LAGE DES KONZERNS DURCH DIE UNTERNEHMENSLEITUNG .....	119
<b>ERLÄUTERUNGEN ZUM JAHRESABSCHLUSS DER PUMA SE NACH HGB</b>	<b>120</b>
<b>VERGÜTUNGSBERICHT</b>	<b>124</b>
<b>RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT</b>	<b>126</b>
<b>NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT</b>	<b>132</b>
<b>ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN</b>	<b>134</b>
<b>CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG</b>	<b>136</b>

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



# DAS GESCHÄFTSJAHR 2017 IM ÜBERBLICK

Michael Lämmermann  
Chief Financial Officer PUMA



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## GRUNDLAGEN DES PUMA-KONZERNS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN UND ORGANISATIONSSTRUKTUR

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

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

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

### ZIELE UND STRATEGIE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## PRODUKTENTWICKLUNG UND DESIGN

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

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

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

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

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

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

RITA HUANG, SR. HEAD OF MERCHANDISING, TAIWAN



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

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

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

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

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

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

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

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

## BESCHAFFUNG

### DIE BESCHAFFUNGSORGANISATION

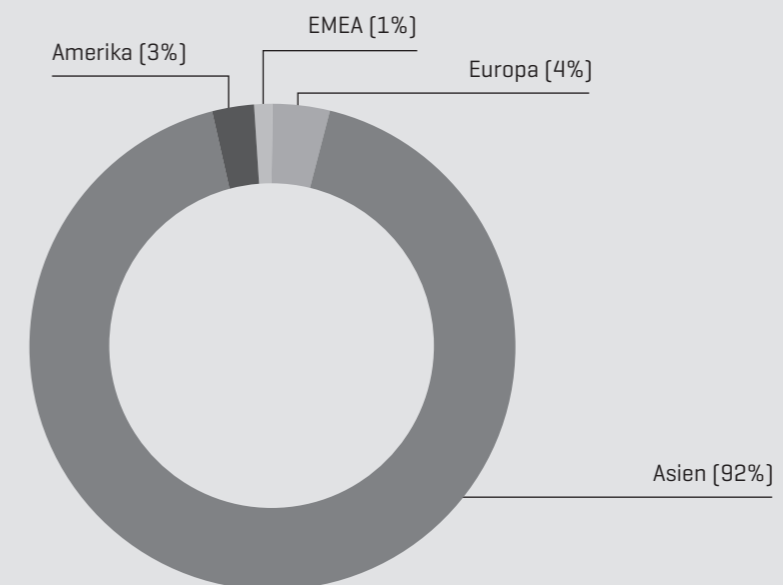
Unter Beschaffung wird die zentrale Steuerung des Einkaufs von Produkten für PUMA und die konzern-eigene Marke COBRA verstanden. Alle notwendigen Beschaffungsfunktionen sind im Konzern unter PUMA Group Sourcing (PGS) zusammengefasst.

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

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

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

G.1 BESCHAFFUNGSMÄRKTE 2017 (Menge)



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

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

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

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

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

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

**DIE BESCHAFFUNGSMÄRKTE**

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

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

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

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

**6.2 DIE BESCHAFFUNGSREGIONEN VON PUMA GROUP SOURCING**



## MITARBEITER

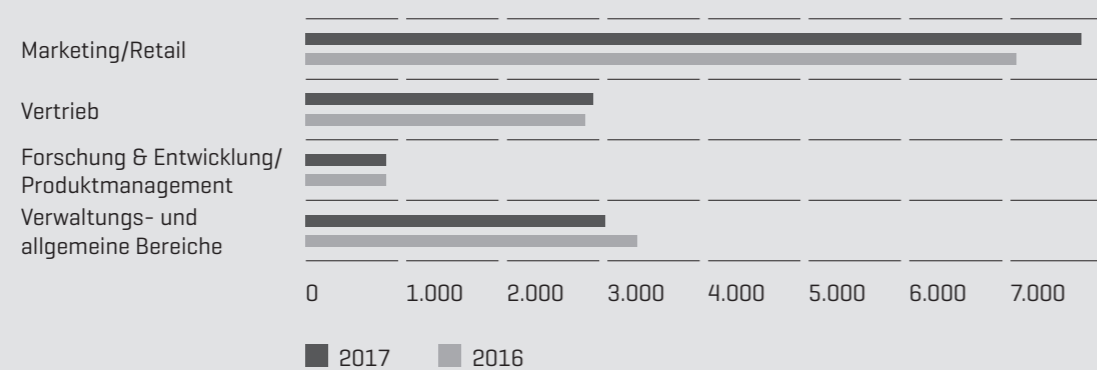
### MITARBEITERANZAHL

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

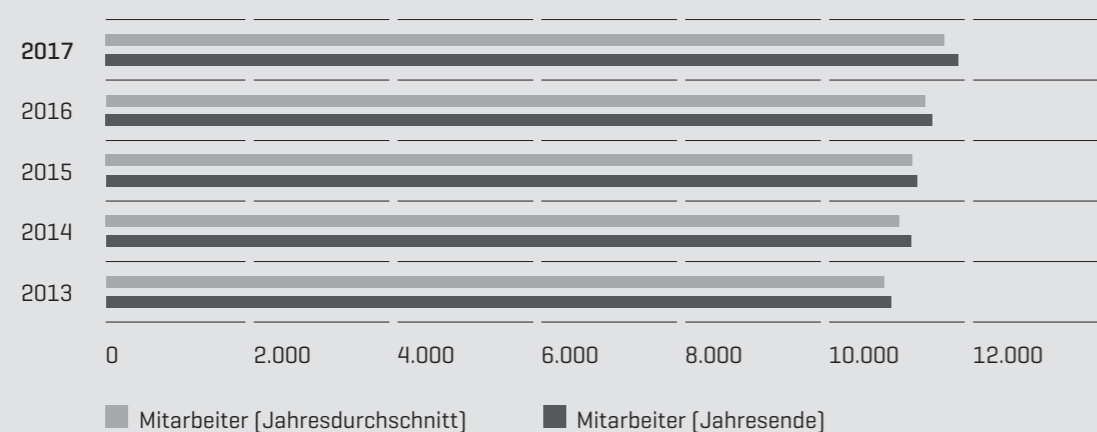
Der Personalaufwand ist 2017 insgesamt um 11,4% von € 493,1 Mio. auf € 549,1 Mio. angestiegen. Im Durchschnitt lag der Personalaufwand pro Mitarbeiter bei T€ 48,2 gegenüber T€ 44,3 im Vorjahr.

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

G.3 MITARBEITER (Jahresende)



G.4 ENTWICKLUNG MITARBEITER



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

MAXIMILIAN STAIGER, MANAGER GLOBAL STRATEGY, GERMANY



### TALENTGEWINNUNG UND -ENTWICKLUNG

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

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

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

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

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

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

einen längeren Zeitraum zu entwickeln und ihnen die Möglichkeit zu geben, das neu erlernte Wissen zwischen den einzelnen Modulen in der Praxis anzuwenden und anschließend mit den anderen Seminar-Teilnehmern zu diskutieren. Unser internes, aus mehreren Modulen bestehendes Führungskräfte-Trainings-Programm ILP (*International Leadership Programm*) wurde um die Seminarreihe ILP<sup>2</sup> erweitert. Den Führungskräften wurden dabei neue Instrumente an die Hand gegeben, um sich in einer immer schneller verändernden Welt besser selbst zu steuern und ihre Mitarbeiter noch strategischer und wirksamer führen zu können. Ein besonderer Schwerpunkt war das Thema achtsame Mitarbeiterführung (*Mindful Leadership*). Hierbei wurden Führungskräfte für eigene Stressmuster sensibilisiert und lernten achtsamkeitsbasierte Methoden zur aktiven Stressbewältigung sowie zum Aufbau angemessener Handlungsalternativen kennen. Das Erlernen achtsamer Kommunikation unterstützt, klarer denken und bewusster handeln zu können.

Unser neues Personalentwicklungsprogramm SPEED UP<sup>2</sup> wurde in diesem Jahr erfolgreich weitergeführt. Eine Gruppe von Top-Talenten erhielt durch die Übernahme fachübergreifender Projekte und Aufgaben, gezielte Trainings, Mentoring und Coaching sowie Jobrotationen eine intensive Vorbereitung auf den nächsten Schritt in der Karriere. Die erhöhte Sichtbarkeit bis hin zur obersten Führungsebene, die Schaffung von funktionsübergreifenden Kooperationen und die Etablierung eines starken Netzwerks sind ebenfalls wesentliche Bestandteile dieses Programms.

#### VERGÜTUNG

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

## STEUERUNGSSYSTEM

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

Die Veränderung der Umsatzerlöse wird auch durch Währungseffekte beeinflusst. Daher geben wir, um entscheidungsrelevante Informationen zur Beurteilung der Umsatzlage zu vermitteln, neben den Umsätzen in der Berichtswährung Euro auch die um Währungseffekte bereinigte Umsatzveränderung an. Die währungsbereinigten Umsatzgrößen dienen Vergleichszwecken und ergeben sich, wenn die Vorjahresbeträge der in den Konzernabschluss einbezogenen Fremdwährungsabschlüsse nicht mit den Durchschnittskursen des Vorjahres, sondern mit den entsprechenden Durchschnittskursen des aktuellen Berichtsjahres umgerechnet werden. Dabei sind währungsbereinigte Kennzahlen nicht als Ersatz oder höherwertige Finanzkennzahlen, sondern stets als Zusatzinformation anzusehen.

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

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

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

WIRTSCHAFTSBERICHT

WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

WELTKONJUNKTUR

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

SPORTARTIKELINDUSTRIE

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

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

UMSATZLAGE

DARSTELLUNG DER UMSATZENTWICKLUNG 2017 IM VERGLEICH ZUM AUSBLICK

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

KONSOLIDIERTE UMSÄTZE

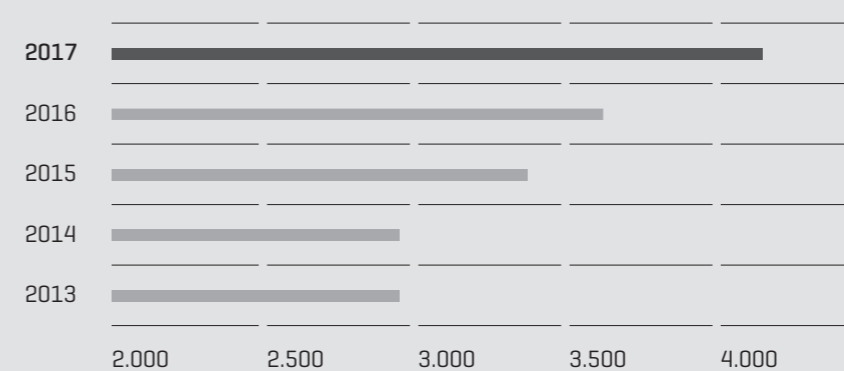
PUMA hat die konsolidierten Umsätze im Geschäftsjahr 2017 in der Berichtswährung Euro um 14,0% auf € 4.135,9 Mio. steigern können. Währungsbereinigt verbesserten sich die Umsätze um 15,9%. Damit ist es PUMA erstmalig gelungen, die symbolische Umsatz-Marke von 4 Milliarden Euro zu überschreiten. Alle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

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

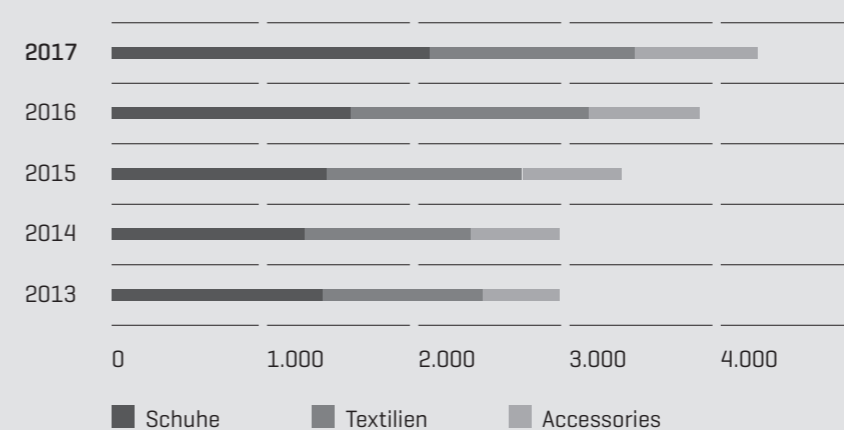
Im Segment **Textilien** erhöhten sich die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 8,1% auf € 1.441,4 Mio. Währungsbereinigt stieg der Umsatz um 10,0%. Die Kategorie Sportstyle und insbesondere Produkte für Frauen trugen zu diesem Umsatzanstieg bei. Bezogen auf den Konzernumsatz lag der Anteil des Segments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

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

G.5 KONSOLIDIERTE UMSÄTZE (in € Mio.)



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



**EINZELHANDELSAKTIVITÄTEN**

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

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

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

**LIZENZGESCHÄFT**

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

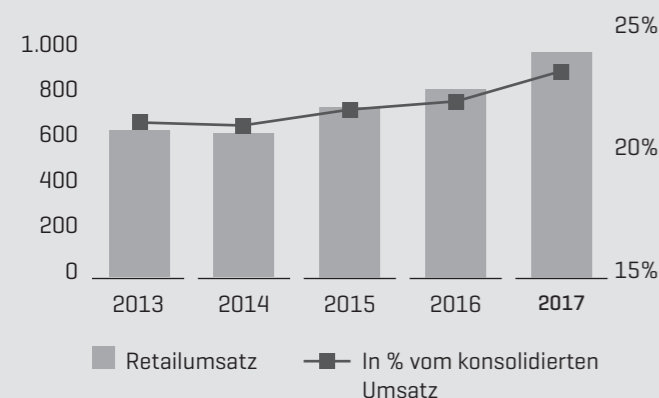
Die Lizenzumsätze erhöhten sich in 2017 in der Berichtswährung Euro um 8,8% [währungsberichtigt um 9,3%] auf € 113,5 Mio. Hieraus resultierten Lizenz- und Provisionseinnahmen in Höhe von € 15,8 Mio. [Vorjahr: € 15,7 Mio.].

**ERTRAGSLAGE**

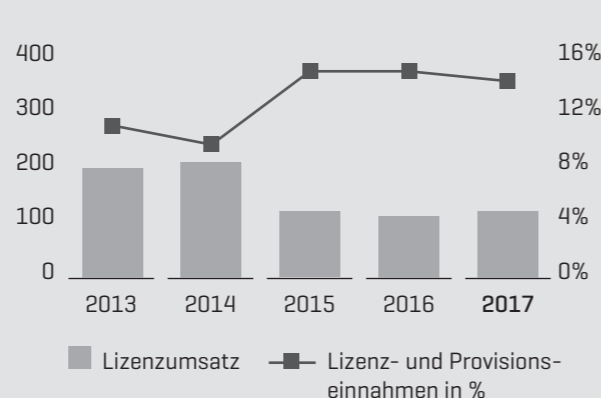
**T.1 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG**

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

G.7 **RETAILUMSÄTZE** (in € Mio.)



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



**DARSTELLUNG DER ERTRAGSENTWICKLUNG 2017 IM VERGLEICH ZUM AUSBLICK**

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

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

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

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

Die Ertragsentwicklung wird im Folgenden detailliert erläutert.



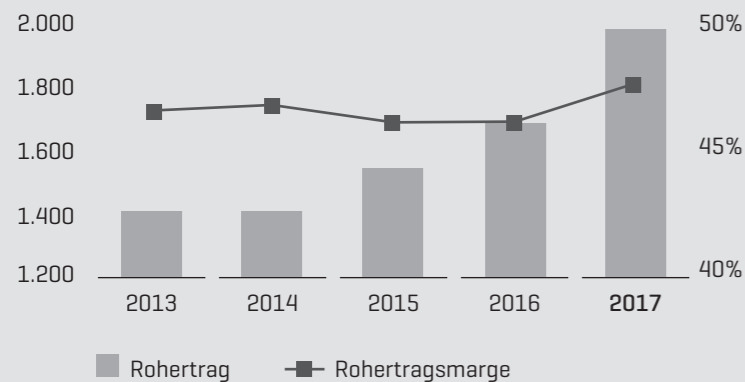
**ROHERTRAGSMARGE**

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

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

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

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



**SONSTIGE OPERATIVE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN**

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

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

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

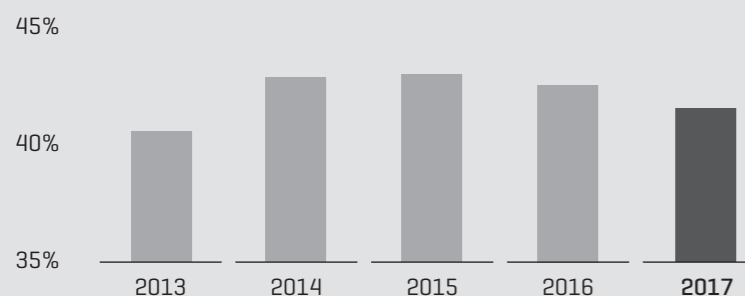
Innerhalb der Vertriebsaufwendungen kam es bei den Aufwendungen für Marketing/Retail zu einer Steigerung um 12,4% von € 732,3 Mio. auf € 822,9 Mio. Diese Entwicklung steht vorrangig in Verbindung mit der konsequenten Weiterführung der *Forever Faster*-Markenkampagne sowie der gestiegenen Anzahl an eigenen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

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

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

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

G.10 OPERATIVE AUFWENDUNGEN IN % VOM KONSOLIDierten UMSATZ



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

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

**OPERATIVES ERGEBNIS (EBIT)**

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

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

**FINANZERGEBNIS**

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

**GEWINN VOR STEUERN (EBT)**

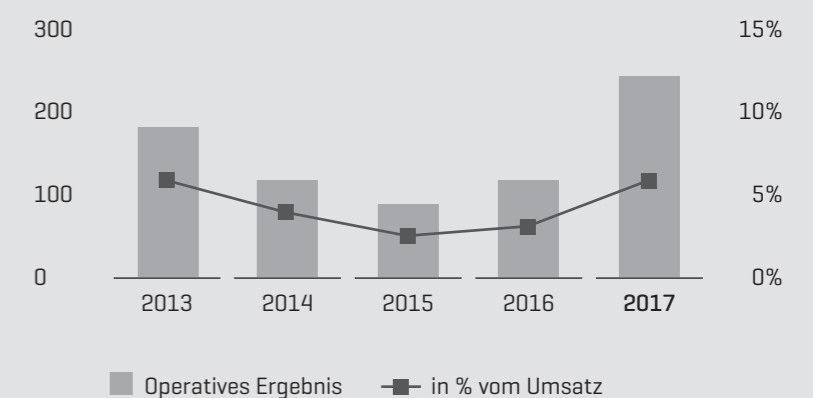
Im Geschäftsjahr 2017 erwirtschaftete PUMA einen Gewinn vor Steuern von € 231,2 Mio. Dies entspricht einer Verbesserung von 94,5% gegenüber dem Vorjahr [€ 118,9 Mio.]. Der Steueraufwand lag bei € 63,3 Mio. im Vergleich zu € 30,5 Mio. im Vorjahr und die Steuerquote erhöhte sich leicht von 25,7% auf 27,4%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

**NICHT BEHERRSCHENDEN GESELLSCHAFTERN ZUZURECHNENDE ERGEBNISSE**

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

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

G.11 OPERATIVES ERGEBNIS (in € Mio.)



**KONZERNERGEBNIS**

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

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

**DIVIDENDE**

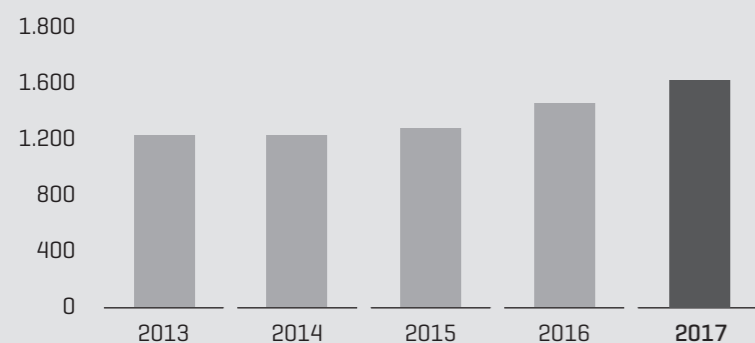
Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat schlugen der Hauptversammlung am 12. April 2018 vor, für das Geschäftsjahr 2017 aus dem handelsrechtlichen Bilanzgewinn der PUMA SE eine einmalige Dividende in Höhe von € 12,50 je Aktie auszuschütten [Vorjahr: reguläre Dividende € 0,75]. Die Auszahlung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

### REGIONALE ENTWICKLUNG

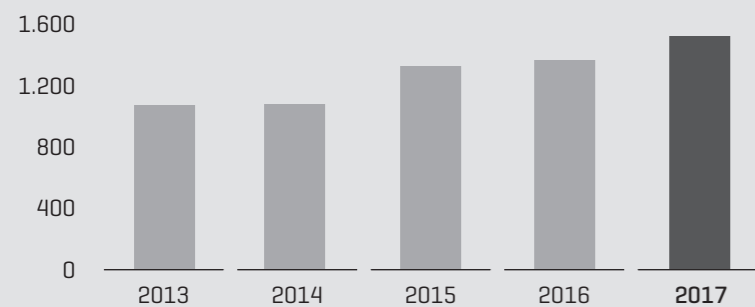
Die konsolidierten Umsätze erhöhten sich im Jahr 2017 währungsbereinigt um 15,9%. Alle Regionen trugen mit zweistelligen Wachstumsraten zu dieser Entwicklung bei.

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

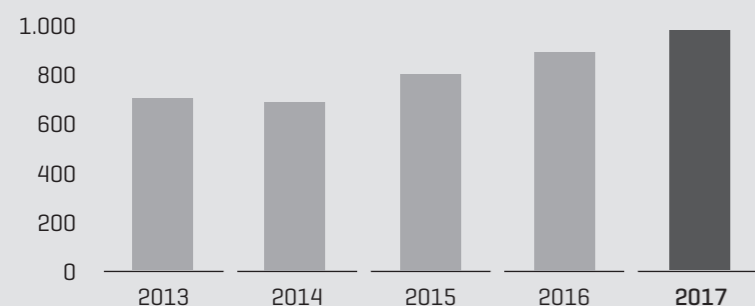
G.12 UMSÄTZE EMEA (in € Mio.)



G.13 UMSÄTZE AMERIKA (in € Mio.)



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



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

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

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

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

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

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

### VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

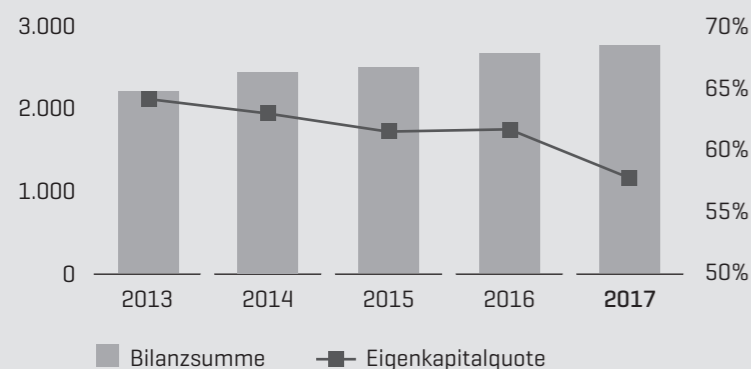
#### T.2 BILANZ

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

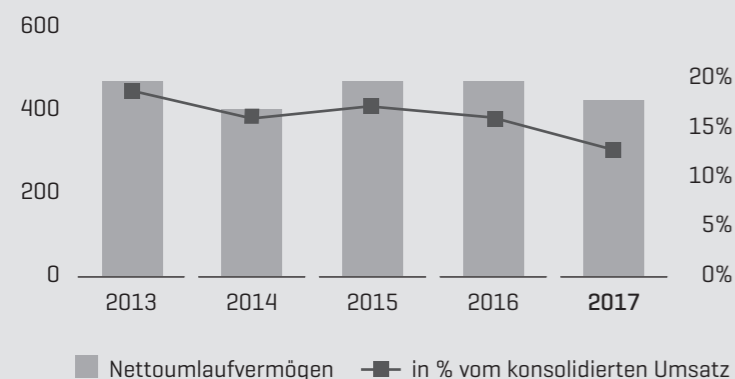
**EIGENKAPITALQUOTE**

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

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



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



**WORKING CAPITAL**

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

**SONSTIGE VERMÖGENSWERTE UND SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN**

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

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

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

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

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

**CASHFLOW**

**T.3 KAPITALFLUSSRECHNUNG**

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

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

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

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

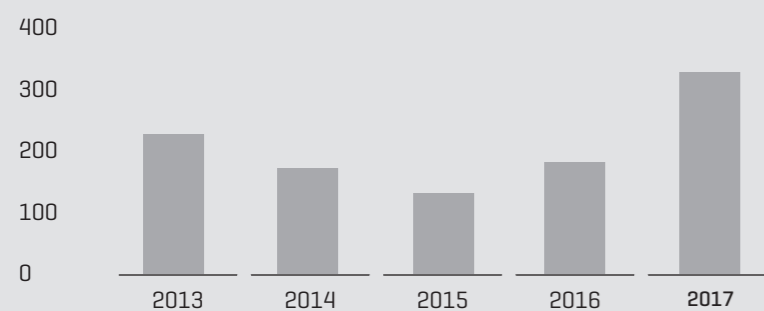
Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit stieg im Berichtsjahr um 35,5% von € 81,4 Mio. auf € 110,3 Mio. Die Investitionen in das Anlagevermögen betrafen im Geschäftsjahr 2017 im Wesentlichen Investitionen in eigene Einzelhandelsgeschäfte, IT-Infrastruktur und die Erweiterung des Verwaltungsgebäudes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

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

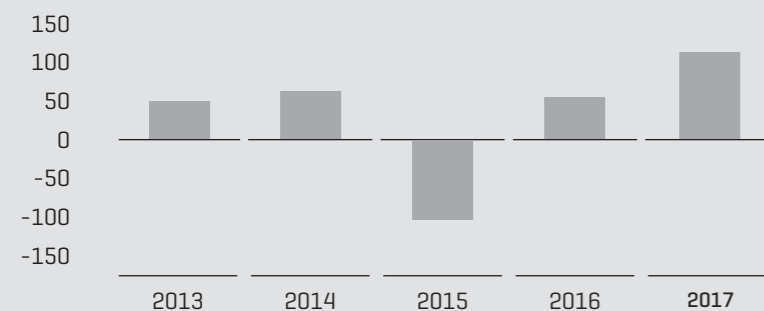
Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit für das Geschäftsjahr 2017 ergab sich im Wesentlichen aus Dividendenzahlungen an die Anteilseigner der PUMA SE in Höhe von € 11,2 Mio. und Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter in Höhe von € 13,4 Mio. In der Summe ergab sich ein Mittelabfluss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

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

G.17 BRUTTO CASHFLOW (in € Mio.)



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



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

### GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTS-VERLAUF UND ZUR LAGE DES KONZERNS DURCH DIE UNTERNEHMENSLEITUNG

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

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

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

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

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

## ERLÄUTERUNGEN ZUM JAHRESABSCHLUSS DER PUMA SE NACH HGB

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

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

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

## ERTRAGSLAGE

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

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

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

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

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

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

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

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



## VERMÖGENSLAGE

## T.5 BILANZ [HGB]

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

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

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

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

Rückzahlung von Verbindlichkeiten, die gegenüber verbundenen Unternehmen bestanden.

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

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

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

## FINANZLAGE

## T.6 KAPITALFLUSSRECHNUNG [HGB]

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

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

## AUSBLICK

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

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

## ZUSAMMENGEFASSTER NICHTFINANZIELLER BERICHT

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

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

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

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

## BEZIEHUNGEN ZU VERBUNDENEN UNTERNEHMEN

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

## VERGÜTUNGSBERICHT

**GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN**

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

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

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

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

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

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

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

**VERWALTUNGSRAT**

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

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

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

## RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT

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

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

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

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

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

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

## RISIKO- UND CHANCENKATEGORIEN

## GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNGEN

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

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

## MARKENIMAGE

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

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

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

## PRODUKTFÄLSCHUNGEN

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

## BESCHAFFUNGSBEREICH UND LIEFERKETTE

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

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

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

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

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

## PRODUKT UND MARKTUMFELD

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

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



**EINZELHANDEL UND eCOMMERCE**

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

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

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

**BERICHTERSTATTUNG IN MEDIEN**

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

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

**ORGANISATORISCHE HERAUSFORDERUNGEN UND PROJEKTRISIKEN**

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

**PERSONALBEREICH**

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

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

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

**RECHTLICHE RISIKEN**

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

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

**COMPLIANCE RISIKEN**

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

**WÄHRUNGSRIKEN**

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

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

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

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

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

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

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

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

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

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

#### ADRESSAUSFALLRISIKEN

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

#### LIQUIDITÄTSRISIKO

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

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

#### ZINSRISIKEN

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

#### ZUSAMMENFASSUNG

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT

**NACHTRAGSBERICHT**

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

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

**PROGNOSEBERICHT****WELTKONJUNKTUR**

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

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

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

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

**SPORTARTIKELBRANCHE**

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

**AUSBLICK 2018**

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

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

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

**INVESTITIONEN**

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

**GRUNDLAGE FÜR LANGFRISTIGES WACHSTUM**

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

## ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Für weitere Details wird auf die entsprechenden Angaben im Konzernanhang [Ziffer 18] verwiesen.

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

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

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

### ENTSPRECHENSERKLÄRUNG GEMÄSS § 161 AKTG FÜR 2017

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

### 1. BESONDERHEITEN DES MONISTISCHEN CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMS

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

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

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

### 2. AUSNAHMEN ZU DEN EMPFEHLUNGEN DES KODEX

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

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

Herzogenaurach, 9. November 2017

PUMA SE

FÜR DEN VERWALTUNGSRAT



Jean-François Palus

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

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

### CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

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

### COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM

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

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

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

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

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

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

## BESCHREIBUNG DER ARBEITS-WEISE VON VERWALTUNGSRAT UND GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN

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

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

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

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

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

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

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

## DIVERSITÄTSKONZEPT

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

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

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

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

#### b) Kompetenzprofil

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

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

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

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

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

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

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

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

#### BESCHREIBUNG DER ARBEITSWEISE SOWIE DER ZUSAMMENSETZUNG DER AUSSCHÜSSE DES VERWALTUNGSRATS

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

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

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

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

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

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

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

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

#### DIRECTORS' DEALINGS

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

#### VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

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

Herzogenaurach, 9. Februar 2018

#### GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN

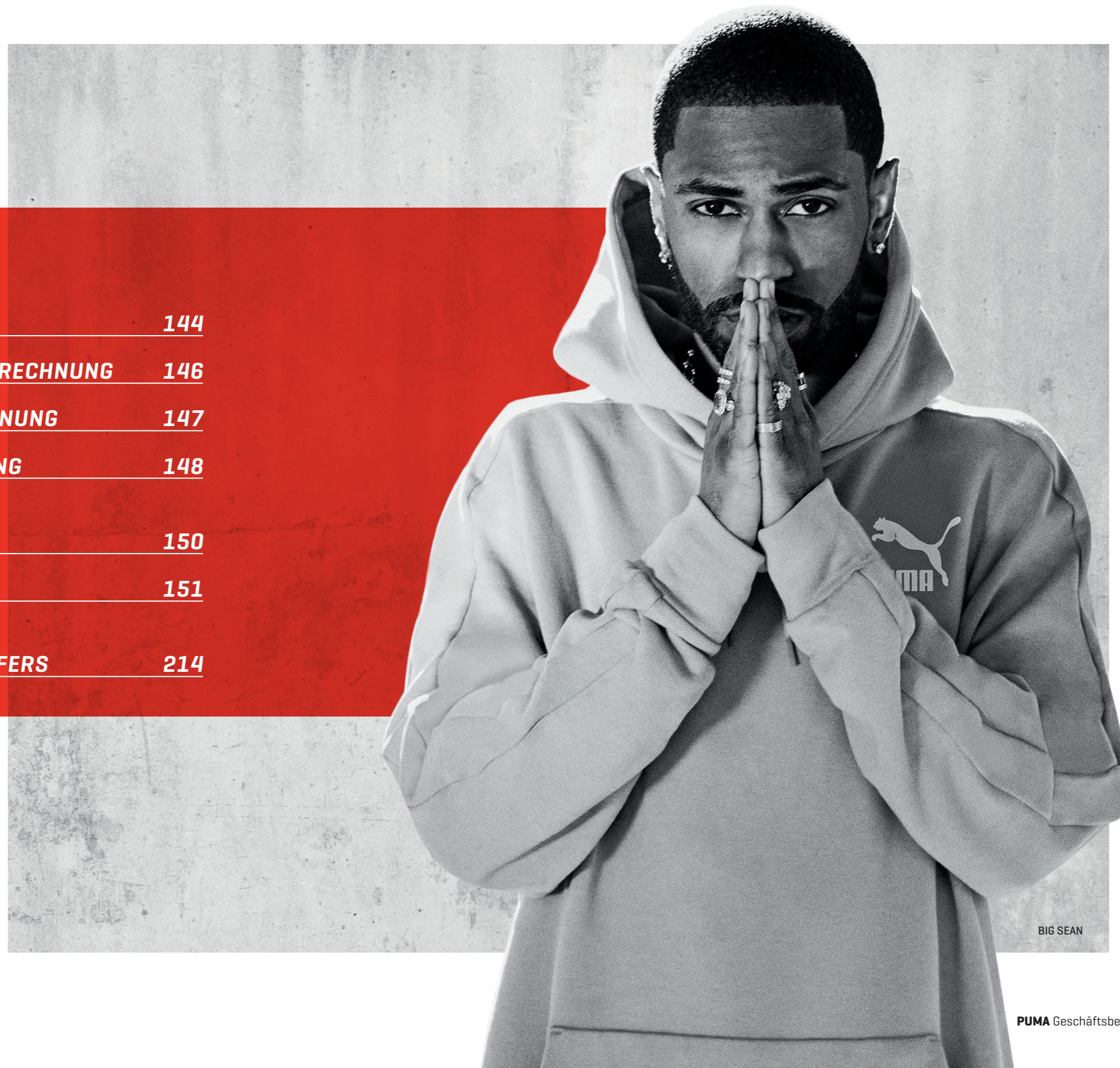
Gulden

Lämmermann

Sørensen

## KONZERNABSCHLUSS

<b>KONZERNBILANZ</b>	<b>144</b>
<b>KONZERNGEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG</b>	<b>146</b>
<b>KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG</b>	<b>147</b>
<b>KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG</b>	<b>148</b>
<b>KONZERN-EIGENKAPITAL- VERÄNDERUNGSRECHNUNG</b>	<b>150</b>
<b>KONZERNANHANG</b>	<b>151</b>
<b>BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS</b>	<b>214</b>



BIG SEAN



## KONZERNBILANZ

T.1 KONZERNBILANZ [in € Mio.]

AKTIVA	Anhang	31.12.2017	31.12.2016
Flüssige Mittel	3	415,0	326,7
Vorräte	4	778,5	718,9
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5	503,7	499,2
Forderungen aus Ertragsteuern	22	26,8	37,4
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	6	66,7	114,1
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	7	94,1	69,2
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>1.884,8</b>	<b>1.765,4</b>
Latente Steuern	8	207,9	229,5
Sachanlagen	9	260,1	252,1
Immaterielle Vermögenswerte	10	412,9	423,1
Anteile an assoziierten Unternehmen	11	16,6	16,5
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	12	51,7	59,8
Sonstige langfristige Vermögenswerte	12	19,8	18,7
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>969,0</b>	<b>999,7</b>
<b>SUMME AKTIVA</b>		<b>2.853,8</b>	<b>2.765,1</b>

PASSIVA	Anhang	31.12.2017	31.12.2016
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	13	29,0	25,3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	13	646,1	580,6
Ertragsteuern	22	54,7	41,4
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	16	86,2	56,0
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13	94,9	70,0
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	13	145,5	121,5
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>1.056,5</b>	<b>894,9</b>
Latente Steuern	8	37,6	63,1
Pensionsrückstellungen	15	29,7	31,6
Sonstige langfristige Rückstellungen	16	34,6	29,8
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	4,8	5,0
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13	31,0	16,2
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	13	3,0	2,3
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>140,7</b>	<b>148,0</b>
Gezeichnetes Kapital	18	38,6	38,6
Rücklagen	18	50,7	203,2
Bilanzgewinn	18	1.566,1	1.496,6
Eigene Aktien	18	-30,0	-31,4
<b>Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Eigenkapital</b>		<b>1.625,5</b>	<b>1.706,9</b>
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18	31,2	15,3
<b>Eigenkapital</b>		<b>1.656,7</b>	<b>1.722,2</b>
<b>SUMME PASSIVA</b>		<b>2.853,8</b>	<b>2.765,1</b>

**KONZERNGEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG**

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

	Anhang	2017	2016
Umsatzerlöse	25	4.135,9	3.626,7
Umsatzkosten	25	-2.181,5	-1.970,3
<b>Rohhertrag</b>	25	<b>1.954,3</b>	<b>1.656,4</b>
Lizenz- und Provisionserträge		15,8	15,7
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	20	-1.725,6	-1.544,5
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>		<b>244,6</b>	<b>127,6</b>
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	21	1,6	1,2
Finanzerträge	21	10,3	10,5
Finanzaufwendungen	21	-25,3	-20,4
<b>Finanzergebnis</b>		<b>-13,4</b>	<b>-8,7</b>
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>		<b>231,2</b>	<b>118,9</b>
Ertragsteuern	22	-63,3	-30,5
<b>Konzernjahresüberschuss</b>		<b>168,0</b>	<b>88,4</b>
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18	-32,2	-26,0
<b>Anteilseigner Mutterunternehmen [Konzernergebnis]</b>		<b>135,8</b>	<b>62,4</b>
Gewinn je Aktie [€]	23	9,09	4,17
Gewinn je Aktie, verwässert [€]	23	9,09	4,17
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien [Mio. Stück]	23	14,943	14,940
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert [Mio. Stück]	23	14,943	14,940

**KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG**

T.3 KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG (in € Mio.)

	Nach Steuer 2017	Steuer 2017	Vor Steuer 2017	Nach Steuer 2016	Steuer 2016	Vor Steuer 2016
<b>Konzernjahresüberschuss</b>	<b>168,0</b>		<b>168,0</b>	<b>88,4</b>		<b>88,4</b>
Währungsänderungen	-114,9		-114,9	11,9		11,9
Cashflow hedge						
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis	-43,8	0,1	-43,9	-17,4	5,2	-22,6
Marktbewertung von Cashflow Sicherungsgeschäften	-55,0	4,2	-59,1	51,1	-0,6	51,7
Nettoergebnis aus finanziellen Vermögenswerten der Kategorie zur Veräußerung verfügbar	3,8	0,0	3,8	4,9	-0,8	5,7
Anteile des sonstigen Ergebnisses, der auf at equity bilanzierte Unternehmen entfällt	-0,4		-0,4	-0,1		-0,1
<b>Bestandteile, die zukünftig möglicherweise in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden</b>	<b>-210,3</b>	<b>4,2</b>	<b>-214,5</b>	<b>50,4</b>	<b>3,8</b>	<b>46,6</b>
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	1,0	-0,3	1,3	-9,1	2,3	-11,3
<b>Bestandteile, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden</b>	<b>1,0</b>	<b>-0,3</b>	<b>1,3</b>	<b>-9,1</b>	<b>2,3</b>	<b>-11,3</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	<b>-209,3</b>	<b>3,9</b>	<b>-213,2</b>	<b>41,3</b>	<b>6,1</b>	<b>35,2</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>-41,4</b>	<b>3,9</b>	<b>-45,2</b>	<b>129,7</b>	<b>6,1</b>	<b>123,6</b>
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	29,2		29,2	26,6		26,6
Anteilseigner Mutterunternehmen	-70,6	3,9	-74,5	103,1	6,1	97,0

**KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG**

T.4 KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG (in € Mio.)

	Anhang	2017	2016
<b>Laufende Geschäftstätigkeit</b>			
Gewinn vor Steuern [EBT]		231,2	118,9
Anpassungen für:			
Abschreibungen	9, 10	70,4	59,9
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		15,7	-0,7
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	11	-1,6	-1,2
Finanzerträge	21	-10,1	-10,2
Finanzaufwendungen	21	18,5	14,0
Veränderung aus dem Verkauf von Anlagevermögen		1,7	0,6
Veränderung der Pensionsrückstellungen	15	-0,4	-3,2
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge		5,6	4,8
<b>Brutto Cashflow</b>	26	<b>330,9</b>	<b>182,9</b>
Veränderung der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte	5, 6, 7	-92,8	-16,8
Veränderung der Vorräte	4	-117,2	-57,7
Veränderung der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	13	159,4	74,2
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit</b>		<b>280,3</b>	<b>182,7</b>
Erhaltene Dividenden	11, 12	1,0	1,0
Zinszahlungen	21	-11,6	-11,6
Zahlungen für Ertragsteuern	22	-42,6	-41,0
<b>Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>	26	<b>227,2</b>	<b>131,1</b>

	Anhang	2017	2016
<b>Investitionstätigkeit</b>			
Zahlung für Akquisitionen	17	0,0	-6,8
Erwerb von Anlagevermögen	9, 10	-122,9	-84,3
Einzahlungen aus Anlageabgängen		12,6	1,5
Auszahlungen für sonstige Aktiva	12	-1,7	-0,5
Erhaltene Zinsen	21	1,8	8,8
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>		<b>-110,3</b>	<b>-81,4</b>
<b>Finanzierungstätigkeit</b>			
Veränderung der Leasingverbindlichkeiten	13	-0,2	-0,1
Aufnahme/[-]Tilgung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	-12,1	-43,4
Aufnahme langfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	15,4	9,2
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen	18	-11,2	-7,5
Dividendenzahlung an nicht beherrschende Gesellschafter	18	-13,4	-19,3
Andere Veränderungen		-2,0	0,0
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	26	<b>-23,4</b>	<b>-61,1</b>
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes		-5,3	-0,7
<b>Veränderung der flüssigen Mittel</b>		<b>88,3</b>	<b>-12,1</b>
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres		326,7	338,8
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	3, 26	<b>415,0</b>	<b>326,7</b>

KONZERNANHANG

KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG

T.5 KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG [in € Mio.]

	GEZEICHNETES KAPITAL	Kapitalrücklage	Gewinnrücklagen	Unterschied aus der Währungs-umrechnung	Cashflow Hedges	At-Equity bewertete Unternehmen	BILANZ-GEWINN	EIGENE AKTIEN	EIGEN-KAPITAL VOR ANTEILE NICHT BEHERRSCHENDER GESELLSCHAFTER	ANTEILE NICHT BEHERRSCHENDER GESELLSCHAFTER	EIGEN-KAPITAL GESAMT
<b>31.12.15</b>	<b>38,6</b>	<b>193,7</b>	<b>59,7</b>	<b>-112,8</b>	<b>21,2</b>	<b>0,6</b>	<b>1.441,7</b>	<b>-31,4</b>	<b>1.611,3</b>	<b>8,0</b>	<b>1.619,3</b>
Konzernjahresüberschuss							62,4		62,4	26,0	88,4
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			-4,2	11,9	33,1	-0,1			40,7	0,6	41,3
<b>Summe Gesamtergebnis</b>			<b>-4,2</b>	<b>11,9</b>	<b>33,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>62,4</b>		<b>103,1</b>	<b>26,6</b>	<b>129,7</b>
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen/nicht beherrschende Gesellschafter							-7,5		-7,5	-19,3	-26,8
Änderungen im Konsolidierungskreis				-0,0					-0,0		-0,0
<b>31.12.16</b>	<b>38,6</b>	<b>193,7</b>	<b>55,6</b>	<b>-100,9</b>	<b>54,3</b>	<b>0,5</b>	<b>1.496,6</b>	<b>-31,4</b>	<b>1.706,9</b>	<b>15,3</b>	<b>1.722,2</b>
Konzernjahresüberschuss							135,8		135,8	32,2	168,0
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			4,8	-111,7	-99,1	-0,4			-206,4	-2,9	-209,3
<b>Summe Gesamtergebnis</b>			<b>4,8</b>	<b>-111,7</b>	<b>-99,1</b>	<b>-0,4</b>	<b>135,8</b>		<b>-70,6</b>	<b>29,2</b>	<b>-41,4</b>
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen/nicht beherrschende Gesellschafter							-11,2		-11,2	-13,4	-24,6
Einstellungen in die Gewinnrücklagen			55,0				-55,0				
Rückkauf Eigenkapitalinstrumente		-1,8							-1,8		-1,8
Verwendung/Ausgabe von Eigenen Aktien		0,8						1,4	2,2		2,2
<b>31.12.17</b>	<b>38,6</b>	<b>192,6</b>	<b>115,3</b>	<b>-212,6</b>	<b>-44,8</b>	<b>0,2</b>	<b>1.566,1</b>	<b>-30,0</b>	<b>1.625,5</b>	<b>31,2</b>	<b>1.656,7</b>

1. GRUNDSÄTZLICHES<sup>1</sup>

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

Der PUMA-Konzern wird in den Konzernabschluss der Kering S.A., Paris, einbezogen, welcher auf der Website [www.kering.com](http://www.kering.com) abrufbar sowie bei der *Autorité des Marchés Financiers [AMF]* offengelegt ist. Der Kering-Konzern ist wiederum in den Konzernabschluss der *Financière Pinault S.C.A.* einbezogen, welcher nicht offengelegt wird.

Der Konzernabschluss der PUMA SE und ihrer Tochtergesellschaften (im Folgenden kurz *Konzern* oder *PUMA* genannt) wurde in Übereinstimmung mit den vom *International Accounting Standards Board [IASB]* erlassenen Rechnungslegungsgrundsätzen *International Financial Reporting Standards [IFRS]*, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzenden nach § 315e Abs. 1 des deutschen Handelsgesetzbuchs [HGB] anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. Zur Anwendung kamen alle für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2017 verpflichtenden Standards und Interpretationen des IASB, wie sie in der EU anzuwenden sind.

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

T.6

Standard	Titel
Erstmalige Anwendung im aktuellen Geschäftsjahr	
Änderung IAS 12	Ansatz aktiver latenter Steuern auf unrealisierte Verluste
Änderung IAS 7	Kapitalflussrechnungen Angabeninitiative

Die ab dem 1. Januar 2017 erstmalig anzuwendenden Standards bzw. Interpretationen hatten keine wesentliche Auswirkung auf den Konzernabschluss.

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

<sup>1</sup>G4-17

T.7

Standard	Titel	Erstanwendungszeitpunkt *	Beabsichtigte Erstanwendung
<b>Endorsed</b>			
IFRS 9	Finanzinstrumente	01.01.18	01.01.18
Änderung IFRS 4	Änderungen an IFRS 4 Versicherungsverträge in Bezug auf IFRS 9 Finanzinstrumente	01.01.18	01.01.18
IFRS 15	Erlöse aus Verträgen mit Kunden und die zugehörigen Klarstellungen	01.01.18	01.01.18
IFRS 16	Leasingverhältnisse	01.01.19	01.01.19
<b>Endorsement ausstehend</b>			
Änderung IAS 40	Übertragung von als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien	01.01.18	01.01.18
Änderung IFRS 2	Klassifizierung und Bewertung von Geschäftsvorfällen mit anteilsbasierter Vergütung	01.01.18	01.01.18
IFRIC 22	Fremdwährungstransaktionen und Vorauszahlungen	01.01.18	01.01.18
AIP 2014 – 2016	Verbesserungen an den IFRS	01.01.18	01.01.18
Änderung IAS 28	Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	01.01.19	01.01.19
Änderung IFRS 9	Vorfälligkeitsregelungen mit negativer Ausgleichsleistung	01.01.19	01.01.19
AIP 2015 – 2017	Verbesserungen an den IFRS	01.01.19	01.01.19
IFRIC 23	Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung	01.01.19	01.01.19
IFRS 17	Versicherungsverträge	01.01.21	01.01.21

\* Gegebenenfalls angepasst durch EU-Endorsement.

**IFRS 9** enthält Vorschriften für den Ansatz, die Bewertung und Ausbuchung sowie für die Bilanzierung von Sicherungsgeschäften. Damit kann die bisher unter IAS 39 [Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung] vorgenommene Bilanzierung von Finanzinstrumenten nunmehr vollständig durch die Bilanzierung unter IFRS 9 ersetzt werden. Dies beinhaltet unter anderem auch ein neues Wertminderungsmodell, das auf den erwarteten Kreditausfällen basiert. IFRS 9 enthält zudem neue Regelungen zur Anwendung des Hedge Accounting.

Der neue Standard ist auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen. PUMA wird IFRS 9 erstmalig für das Ge-

schäftsjahr beginnend am 1. Januar 2018 anwenden; auf die Anpassung von Vorjahreszahlen wird gemäß den Übergangsvorschriften des IFRS 9 verzichtet.

PUMA erwartet keine wesentlichen Auswirkungen aus der Erstanwendung des IFRS 9. Im Hinblick auf das neue Wertminderungsmodell des IFRS 9 auf die Wertberichtigung von Schuldinstrumenten erwartet PUMA keine wesentliche Veränderung bei der Höhe der Wertberichtigungen, da bei PUMA insbesondere kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen. Diese Forderungen aus Lieferungen und Leistungen enthalten keine Zinskomponente und es bestehen zum Großteil Kreditversicherungen, welche die Höhe des erwarteten Verlusts begrenzen. PUMA

wird die Regelungen zum Hedge Accounting prospektiv ab dem 1. Januar 2018 anwenden. Es wird erwartet, dass alle bestehenden Hedge-Accounting-Beziehungen auch die Voraussetzungen zum Hedge Accounting nach IFRS 9 erfüllen.

Mit der Einführung von IFRS 9 gehen Veränderungen an IFRS 7 einher, die zukünftig zu zusätzlichen Angaben im Anhang führen werden.

In **IFRS 15** wird vorgeschrieben, wann und in welcher Höhe Erlöse zu erfassen sind. Der Standard bietet dafür ein einziges, prinzipienbasiertes, fünfstufiges Modell, das auf alle Verträge mit Kunden anzuwenden ist. Maßgeblich für den Zeitpunkt der Umsatzrealisierung ist künftig der Übergang der Verfügungsgewalt (Kontrolle) auf den Kunden. Dabei ist jeweils zu prüfen, ob die Verfügungsgewalt zeitraum- oder zeitpunktbezogen auf den Kunden übergeht. Zudem wird über umfassendere Anhangangaben gefordert, den Abschlussadressaten informativere und relevantere Angaben als bisher zur Verfügung zu stellen.

Der Standard sowie die im April 2016 veröffentlichten Klarstellungen hierzu sind auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen. PUMA wird IFRS 15 erstmalig für das Geschäftsjahr beginnend am 1. Januar 2018 anwenden; auf die Anpassung von Vorjahreszahlen wird gemäß den Übergangsvorschriften des modifiziert retrospektiven Ansatzes im IFRS 15 verzichtet. Die Übergangserleichterungen, die für die modifizierte retrospektive Anwendung verfügbar sind, sollen in Anspruch genommen werden. Auf Basis der durchgeführten Analysen sind bei der erstmaligen Anwendung des IFRS 15 in der Eröffnungsbilanz 2018 keine Überleitungseffekte zu erwarten.

Weitere Erkenntnisse im Zuge der Umsetzung von IFRS 15 bestätigen, dass es keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss von PUMA geben wird, da PUMA keine langfristigen Verträge und Mehrkomponentenvereinbarungen abgeschlossen hat. Des Weiteren lassen sich die folgenden Kernaussagen treffen:

- Bei Umsätzen aus dem Verkauf von Produkten werden keine Umstellungseffekte erwartet, da im Allgemeinen bei der Lieferung der Produkte die Kontrolle auf den Kunden übergeht und somit in diesem Zeitpunkt (weiterhin) die Umsatz- und somit Ertragsrealisierung erfolgt.

- Aus der Bilanzierung der Lizenzvergabe von Markenrechten ergeben sich keine Veränderungen zur bisherigen Bilanzierung, da die bisherige Abbildung den zukünftigen Vorschriften entspricht.
- Im Hinblick auf die neuen Vorgaben zum Ausweis von Zahlungen an Kunden wird erwartet, dass sich in Einzelfällen eine unterschiedliche Bilanzierung ergeben kann, die zu einem Ausweis der Zahlungen an Kunden als Minderung der Umsatzerlöse anstatt der Erfassung von operativen Aufwendungen führt. Insgesamt wird hieraus jedoch kein bedeutender Effekt auf die Bilanzierung erwartet.
- Im Hinblick auf den Bilanzausweis ergibt sich durch den IFRS 15 eine Verschiebung im Zusammenhang mit Rückerstattungsverbindlichkeiten, welche bisher unter den sonstigen Rückstellungen ausgewiesen wurden. Der Betrag der Rückerstattungsverbindlichkeiten wird weiterhin separat im Anhang angegeben werden. Insgesamt wird hieraus jedoch kein bedeutender Effekt auf die Bilanzierung erwartet.
- Die umsatzbezogenen Garantieleistungen können nicht separat erworben werden und führen nicht zu Leistungen, die über die Zusage der Spezifikationen im Zeitpunkt des Gefahrenübergangs hinausgehen. Sie fallen deshalb unter die sog. Assurance-Type Warranties, die weiterhin gemäß IAS 37 zu bilanzieren sind.

Der neue IFRS 15 wird jedoch zusätzliche quantitative und qualitative Anhangangaben erfordern.

Der neue Leasingstandard **IFRS 16** wird dazu führen, dass künftig grundsätzlich sämtliche Leasingverhältnisse bilanziell in Form eines Nutzungsrechts und einer korrespondierenden Leasingverpflichtung zu erfassen sind. Die Darstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt in allen Fällen als Finanzierungsvorgang, d.h. das Nutzungsrecht ist im Regelfall linear abzuschreiben und die Leasingverbindlichkeit nach der Effektivzinsmethode fortzuschreiben. Es wird jedoch damit gerechnet, dass die Anwendungserleichterungen für kurzfristige Leasingverhältnisse mit einer Laufzeit von weniger als 12 Monaten und Leasingvermögenswerte von geringem Wert in Anspruch genommen werden.

Der neue Standard ist auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen. Bezüglich der Methode der erstmaligen Anwendung steht die Entscheidung noch aus. Es ist

geplant, dass PUMA die Entscheidung bezüglich der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 im ersten Halbjahr 2018 trifft und im Finanzbericht für das erste Halbjahr 2018 kommuniziert.

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

In diesem Jahr wurde eine Projektgruppe aufgesetzt, welche sich im Projektverlauf intensiv mit den Auswirkungen und der Implementierung der neuen Anforderungen beschäftigt. Die quantitativen Auswirkungen auf den PUMA-Konzernabschluss lassen sich noch nicht verlässlich benennen. Das derzeitige Operating-Lease-Volumen ist unter Textziffer 28 (Sonstige finanzielle Verpflichtungen: Verpflichtungen aus Operating-Lease) angegeben. Derzeit wird erwartet, dass der Umstellungseffekt größtenteils die von PUMA geleasteten Immobilien (Einzelhandelsgeschäfte, Büros und Läger) betreffen wird.

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

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

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

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

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

### KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE

Der Konzernabschluss wurde auf den Stichtag des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens PUMA SE zum 31. Dezember 2017 auf Basis einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gemäß den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

Tochterunternehmen sind diejenigen Gesellschaften, bei denen der Konzern über bestehende Rechte verfügt, die ihm die gegenwärtige Fähigkeit verleihen, die maßgeblichen Tätigkeiten zu lenken. Die maßgeblichen Tätigkeiten sind die Tätigkeiten, die die Profitabilität der Gesellschaft wesentlich beeinflussen. Beherrschung ist daher gegeben, wenn der Konzern variablen Rückflüssen aus der Beziehung zu einer Gesellschaft ausgesetzt ist und mithilfe seiner Verfügungsgewalt über die maßgeblichen Tätigkeiten die Möglichkeit hat, diese Rückflüsse zu beeinflussen. In der Regel beruht die Beherrschungsmöglichkeit dabei auf einer mittel- oder unmittelbaren Stimmrechtsmehrheit von PUMA. Die Einbeziehung beginnt zu dem Zeitpunkt, ab dem die Möglichkeit der Beherrschung besteht. Sie endet, wenn diese nicht mehr besteht.

Die Kapitalkonsolidierung der nach dem 1. Januar 2005 erworbenen Tochterunternehmen erfolgt nach der Erwerbsmethode. Im Rahmen eines Unterneh-

menszusammenschlusses identifizierbare Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden bei der Erstkonsolidierung mit ihrem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt bewertet, unabhängig vom Umfang der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter (früher als Minderheitsanteile bezeichnet). Bei jedem Erwerb besteht ein gesondert ausübbares Wahlrecht, ob die Anteile der nicht beherrschenden Gesellschafter zum beizulegenden Zeitwert oder zum anteiligen Nettovermögen bewertet werden.

Der Überschuss der Anschaffungskosten des Erwerbs über den Anteil des Konzerns an dem zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Nettovermögen wird als Geschäfts- oder Firmenwert angesetzt. Sind die Anschaffungskosten geringer als das zum beizulegenden Zeitwert bewertete Nettovermögen, wird der Unterschiedsbetrag direkt in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

PUMA ist aufgrund der Vertragsgestaltung mit den Joint Venture Partnern bei einer Mehrheitsbeteiligung bereits wirtschaftlicher Eigentümer. Die Einbeziehung dieser Gesellschaften in den Konzernabschluss erfolgt zu 100% und demgemäß ohne Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter. Die Barwerte der auf die nicht beherrschenden Gesellschafter entfallenden Kapitalanteile sowie die Barwerte der aufgrund der Unternehmensentwicklung erwarteten Restkaufpreise werden als Anschaffungskosten für die Beteiligung in die Kapitalkonsolidierung einbezogen. Spätere Abweichungen führen, bei einem Erwerb vor dem 1. Januar 2010, zu einer nachträglichen erfolgsneutralen Anpassung der Anschaffungskosten. Für Unternehmenszusammenschlüsse ab dem 1. Januar 2010 werden die dem Erwerb direkt zurechenbaren Kosten sowie spätere Abweichungen der Barwerte der erwarteten Restkaufpreise, aufgrund der Anwendung des geänderten IFRS 3, erfolgswirksam erfasst.

In Bezug auf die übrigen Mehrheitsbeteiligungen werden Verluste, die auf die nicht-beherrschenden Anteile entfallen, diesen selbst dann zugeordnet, wenn dies dazu führt, dass die nicht beherrschenden Anteile einen Negativsaldo aufweisen.

Konzerninterne Forderungen und Verbindlichkeiten werden gegeneinander aufgerechnet. Durch Wechselkurseffekte entstehende Aufrechnungsdifferenzen werden, soweit sie im Berichtszeitraum entstanden

sind, grundsätzlich erfolgswirksam erfasst. Soweit Forderungen und Verbindlichkeiten langfristiger Natur sind und Kapital ersetzenden Charakter aufweisen, wird die Währungsdifferenz erfolgsneutral im Eigenkapital und im sonstigen Ergebnis erfasst.

Im Zuge der Aufwands- und Ertragskonsolidierung werden die Innenumsätze und konzerninternen Erträge mit den auf sie entfallenden Aufwendungen verrechnet. Im Konzern noch nicht realisierte Zwischenwinne werden erfolgswirksam eliminiert, ebenso wie konzerninterne Beteiligungserträge.

### KONSOLIDIERUNGSKREIS

In den Konzernabschluss werden neben der PUMA SE alle Tochtergesellschaften voll konsolidiert, bei denen die PUMA SE direkt oder indirekt über bestehende Rechte verfügt, die ihr die gegenwärtige Fähigkeit verleihen, die maßgeblichen Tätigkeiten zu lenken. Aktuell basiert die Beherrschungsmöglichkeit bei allen Konzerngesellschaften auf einer mittel- oder unmittelbaren Mehrheit der Stimmrechte. Assoziierte Unternehmen fließen nach der Equity-Methode in den Konzern ein. Die Entwicklung der Anzahl der Konzerngesellschaften (inklusive Mutterunternehmen PUMA SE) stellt sich wie folgt dar:

T.8

<b>Stand 31.12.2016</b>	<b>108</b>
Gründung von Gesellschaften	2
<b>Stand 31.12.2017</b>	<b>110</b>

Im Geschäftsjahr 2017 ergaben sich folgende Änderungen im Konsolidierungskreis:

Die Zugänge im Konsolidierungskreis betreffen die Gründung der Gesellschaften PUMA North America Accessories Canada, LLC und Dobotex Nordic AB.

Außerdem wurde im Geschäftsjahr die Gesellschaft PUMA Information Technology Services Philippines Company Limited Inc. in PUMANILA IT Services Inc. umbenannt.

Diese Veränderungen im Konsolidierungskreis hatten keine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Nach Regionen gliedern sich die Konzerngesellschaften zum 31. Dezember 2017 wie folgt:

T.9

Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesell-schafter	Anteil am Kapital
<b>MUTTERGESELLSCHAFT</b>					
1.	PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach		
<b>EMEA</b>					
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg	direkt	100%
3.	Dobotex Austria GmbH	Österreich	Salzburg	indirekt	100%
4.	Wilderness Holdings Ltd.	Botswana	Gabarone	direkt	20%
5.	PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	Kroatien	Zagreb	indirekt	100%
6.	PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	indirekt	100%
7.	PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg	indirekt	100%
8.	PUMA Estonia OÜ	Estland	Tallinn	indirekt	100%
9.	PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%
10.	PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch-Graffenstaden	indirekt	100%
11.	Dobotex France SAS	Frankreich	Paris	indirekt	100%
12.	PUMA International Trading GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
13.	PUMA Europe GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
14.	PUMA Vertrieb GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
15.	PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
16.	PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
17.	Dobotex Deutschland GmbH	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	100%
18.	PUMA United Kingdom Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
19.	PUMA Premier Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
20.	Dobotex UK Ltd.	Großbritannien	Manchester	indirekt	100%
21.	Branded Sports Merchandising UK Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
22.	Genesis Group International Ltd.	Großbritannien	Manchester	direkt	100%*
23.	Admiral Teamsports Ltd.	Großbritannien	Manchester	indirekt	100%*
24.	Sport Equipment Hellas S. A. of Footwear, Apparel and Sportswear u.Li.	Griechenland	Athen	direkt	100%*
25.	Sport Equipment TI Cyprus Ltd. u.Li.	Zypern	Nikosia	direkt	100%*
26.	PUMA Italia S.r.l.	Italien	Assago	indirekt	100%

\* Tochtergesellschaften, die wirtschaftlich 100% der PUMA-Gruppe hinzuzurechnen sind.

Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesell-schafter	Anteil am Kapital
<b>EMEA</b>					
27.	Dobotex Italia S.r.l.	Italien	Assago	indirekt	100%
28.	PUMA Sport Israel Ltd.	Israel	Hertzeliya	indirekt	100%
29.	PUMA Malta Ltd.	Malta	St.Julians	indirekt	100%
30.	PUMA Racing Ltd.	Malta	St.Julians	indirekt	100%
31.	PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%
32.	PUMA International Sports Marketing B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%
33.	Brand Plus Licensing B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	direkt	100%
34.	Dobotex International B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
35.	Branded Sports Merchandising B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
36.	Dobotex B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
37.	Dobo Logic B.V.	Niederlande	Tilburg	indirekt	100%
38.	Dobotex Licensing Holding B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
39.	PUMA Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
40.	PUMA Polska Sp. z o.o.	Polen	Warschau	indirekt	100%
41.	PUMA Sports Romania Srl	Rumänien	Bukarest	indirekt	100%
42.	PUMA-RUS o.o.o.	Russland	Moskau	indirekt	100%
43.	PUMA Slovakia s.r.o.	Slowakei	Bratislava	indirekt	100%
44.	PUMA Sports Distributors (Pty) Ltd.	Südafrika	Kapstadt	indirekt	100%
45.	PUMA Sports South Africa (Pty) Ltd.	Südafrika	Kapstadt	indirekt	100%
46.	PUMA Iberia S.L.U	Spanien	Barcelona	direkt	100%
47.	Dobotex Spain S.L.	Spanien	Barcelona	indirekt	100%
48.	Nrotert AB	Schweden	Helsingborg	direkt	100%
49.	PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
50.	Nrotert Sweden AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
51.	Dobotex Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
52.	Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt	100%
53.	PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
54.	Dobotex Switzerland AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
55.	PUMA Spor Giyim Sanayi ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt	100%
56.	PUMA Ukraine TOV	Ukraine	Kiew	indirekt	100%
57.	PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%
58.	PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%*
<b>AMERIKA</b>					
59.	Unisol S.A.	Argentinien	Buenos Aires	indirekt	100%
60.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	indirekt	100%
61.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	St. Laurent (Montreal)	indirekt	100%
62.	PUMA CHILE S.A.	Chile	Santiago	direkt	100%
63.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt	100%

\* Tochtergesellschaften, die wirtschaftlich 100% der PUMA-Gruppe hinzuzurechnen sind.

Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesell- schafter	Anteil am Kapital
<b>AMERIKA</b>					
64.	PUMA México Sport, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	direkt	100%
65.	Servicios Profesionales RDS, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	indirekt	100%
66.	Importaciones RDS, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	direkt	100%
67.	Dobotex de México, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	indirekt	100%
68.	Importaciones Brand Plus Licensing, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	indirekt	100%
69.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100%
70.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C.	Peru	Tacna	indirekt	100%
71.	PUMA Retail Peru S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100%
72.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt	100%
73.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%
74.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%
75.	COBRA Golf Incorporated	USA	Carlsbad	indirekt	100%
76.	PUMA Accessories North America, LLC	USA	New York	indirekt	85%
77.	PUMA North America Accessories Canada, LLC	USA	New York	indirekt	85%
78.	Janed, LLC	USA	New York	indirekt	51%
79.	Janed Canada, LLC	USA	New York	indirekt	51%
80.	PUMA Kids Apparel North America, LLC	USA	New York	indirekt	51%
81.	PUMA Kids Apparel Canada, LLC	USA	New York	indirekt	51%
<b>ASIEN/PAZIFIK</b>					
82.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt	100%
83.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt	100%
84.	White Diamond Properties Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt	100%
85.	Kalola Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt	100%
86.	Liberty China Holding Ltd.	Britische Jungferninseln	Road Town, Tortola	indirekt	100%
87.	PUMA China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%
88.	Dobotex China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%
89.	Guangzhou World Cat Information Consulting Services Company Ltd.	China	Guangzhou	indirekt	100%
90.	World Cat Ltd.	Hongkong		direkt	100%
91.	Development Services Ltd.	Hongkong		direkt	100%
92.	PUMA International Trading Services Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
93.	PUMA Asia Pacific Ltd.	Hongkong		direkt	100%
94.	PUMA Hong Kong Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
95.	Dobotex Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
96.	PUMA Sports India Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
97.	PUMA India Corporate Services Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
98.	World Cat Sourcing India Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
99.	PT PUMA Cat Indonesia Ltd.	Indonesien	Jakarta	indirekt	100%
100.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt	100%

Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesell- schafter	Anteil am Kapital
<b>ASIEN/PAZIFIK</b>					
101.	PUMA Korea Ltd.	Korea	Seoul	direkt	100%
102.	Dobotex Korea Ltd.	Korea	Seoul	indirekt	100%
103.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	indirekt	100%
104.	PUMA New Zealand Ltd.	Neuseeland	Auckland	indirekt	100%
105.	PUMANILA IT Services Inc.	Philippinen	Manila	indirekt	100%
106.	PUMA Sports SEA Trading Pte. Ltd.	Singapur		indirekt	100%
107.	PUMA SEA Holding Pte. Ltd.	Singapur		indirekt	100%
108.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt	100%
109.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	Vietnam	Long An Province	indirekt	100%
110.	World Cat Vietnam Sourcing & Development Services Co. Ltd.	Vietnam	Ho Chi Minh City	indirekt	100%

Die PUMA Vertrieb GmbH, PUMA Mostro GmbH, PUMA Sprint GmbH, PUMA International Trading GmbH und PUMA Europe GmbH haben von der Befreiungsvorschrift nach § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch gemacht.

#### WÄHRUNGSUMRECHNUNG

In den Einzelabschlüssen der einbezogenen Konzerngesellschaften werden monetäre Posten in Fremdwährung grundsätzlich zum Kurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar ergebniswirksam erfasst. Nicht monetäre Posten werden mit den historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten umgerechnet.

Die Vermögenswerte und Schulden ausländischer Tochtergesellschaften, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, wurden zu Mittelkursen am Bilanzstichtag in Euro umgerechnet. Für Aufwendungen und Erträge wurden Jahresdurchschnittskurse zur Umrechnung herangezogen. Die Unterschiedsbeträge aus der Währungsumrechnung des Netto-Reinvermögens mit gegenüber dem Vorjahr veränderten Kursen wurden erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet.

Die wesentlichen Umrechnungskurse je Euro stellen sich wie folgt dar:

T.10

WÄHRUNG	2017		2016	
	Stichtagskurs	Durchschnittskurs	Stichtagskurs	Durchschnittskurs
USD	1,1993	1,1297	1,0541	1,1069
CNY	7,8044	7,6290	7,3202	7,3522
JPY	135,0100	126,7112	123,4000	120,1967
GBP	0,8872	0,8767	0,8562	0,8195



**DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE/  
HEDGE ACCOUNTING**

Derivative Finanzinstrumente werden bei Vertragsabschluss und in der Folge zu ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Zum Zeitpunkt des Abschlusses eines Sicherungsinstruments klassifiziert PUMA die Derivate entweder als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow Hedge) oder als Sicherung des beizulegenden Zeitwerts eines ausgewiesenen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit (Fair Value Hedge).

Bei Abschluss der Transaktion werden die Sicherungsbeziehung zwischen Sicherungsinstrument und Grundgeschäft sowie das Ziel des Risikomanagements und die zugrunde liegende Strategie dokumentiert. Außerdem werden bei Beginn der Sicherungsbeziehung und danach fortlaufend Einschätzungen dokumentiert, ob die Derivate, die in der Sicherungsbeziehung verwendet werden, effektiv die Änderung des Zeitwertes oder der Cashflows des Grundgeschäfts kompensieren.

Änderungen des Marktwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bestimmt und geeignet sind und die sich als effektiv erweisen, werden erfolgsneutral, unter Berücksichtigung latenter Steuern, im Eigenkapital verrechnet. Wenn keine vollständige Effektivität gegeben ist, wird der ineffektive Teil ergebniswirksam erfasst. Die im Eigenkapital abgegrenzten Beträge werden im gleichen Zeitraum ergebniswirksam, in dem sich die abgesicherte, geplante Transaktion auf die Gewinn- und Verlustrechnung auswirkt. Resultiert eine abgesicherte, zukünftige Transaktion jedoch im Ansatz eines nichtfinanziellen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit, werden die zuvor im Eigenkapital erfassten Gewinne oder Verluste in die Erstbewertung der Anschaffungskosten des Vermögenswerts oder der Verbindlichkeit mit einbezogen.

Änderungen des Marktwerts von Derivaten, die sich für Fair Value Hedges eignen und als solche bestimmt worden sind, werden zusammen mit den auf das abgesicherte Risiko zurückzuführenden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts des Grundgeschäfts direkt in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Änderungen des Marktwerts der Derivate und die auf das abgesicherte Risiko zurückzuführende Änderung des Grundgeschäfts werden in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung in dem zum Grundgeschäft zugehörigen Posten ausgewiesen.

Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Instrumente, die zur Sicherung von geplanten Transaktionen sowie zur Sicherung des beizulegenden Zeitwerts eines ausgewiesenen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit verwendet werden, werden unter den sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. den sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

**LEASING**

Leasingverhältnisse sind als Finanzierungs-Leasingverhältnisse oder als Operating-Leasingverhältnisse zu klassifizieren. Leasingverhältnisse, bei denen die Gesellschaft als Leasingnehmerin alle wesentlichen Chancen und Risiken aus der Nutzung des Leasinggegenstandes trägt, werden als Finanzierungs-Leasing behandelt. Alle übrigen Leasingverhältnisse werden als Operating-Leasingverhältnisse klassifiziert. Die Leasingzahlungen aus Operating-Leasingverhältnissen werden über die Vertragslaufzeit aufwandswirksam erfasst.

**FLÜSSIGE MITTEL**

Flüssige Mittel enthalten Barmittel und Guthaben bei Kreditinstituten. Soweit die Guthaben nicht unmittelbar zur Finanzierung des Umlaufvermögens benötigt werden, werden die freien Bestände mit einer Laufzeit von derzeit bis zu 3 Monaten als risikoloses Festgeld angelegt. Der Gesamtbetrag der flüssigen Mittel stimmt mit den flüssigen Mitteln (Finanzmittelbestand) in der Kapitalflussrechnung überein.

**VORRÄTE**

Bei den Vorräten kommen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder die niedrigeren, vom Verkaufspreis am Bilanzstichtag abgeleiteten Nettorealisationen zum Ansatz. Anschaffungskosten der Handelswaren werden grundsätzlich mithilfe einer Durchschnittsmethode ermittelt. Die Wertberichtigungen werden in Abhängigkeit von Alter, Saisonalität und realisierbaren Marktpreisen in ausreichendem Maße konzerneinheitlich gebildet.

**FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSWERTE**

Forderungen und sonstige Vermögenswerte werden anfänglich zum beizulegenden Zeitwert und unter Berücksichtigung von Transaktionskosten angesetzt und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Abzug von Wertberichtigungen bewertet. Bei den Wertberichtigungen werden alle erkennbaren Risiken in Form einer individuellen Risikoeinschätzung aufgrund von Erfahrungswerten

ausreichend berücksichtigt und zudem wird, sofern eine Kreditversicherung besteht, diese in die Höhe der Wertberichtigung miteinbezogen.

Wertberichtigungen werden grundsätzlich vorgenommen, wenn nach der Zugangserfassung des finanziellen Vermögenswerts objektive Hinweise auf eine Wertminderung vorliegen, die Auswirkungen auf die erwarteten zukünftigen Zahlungsströme aus dem Finanzinstrument haben. Erhebliche finanzielle Schwierigkeiten eines Schuldners, eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass ein Kreditnehmer in Insolvenz oder ein sonstiges Sanierungsverfahren geht, sowie ein Vertragsbruch, wie z. B. ein Ausfall oder Verzug von Zins- und Tilgungszahlungen, gelten als Indikatoren für das Vorhandensein einer Wertminderung. Die Höhe des Wertminderungsverlusts entspricht dabei der Differenz zwischen dem Buchwert und dem Barwert der erwarteten Zahlungsströme.

Die langfristigen Vermögenswerte beinhalten Ausleihungen und sonstige Vermögenswerte. Unverzinsliche langfristige Vermögenswerte werden, wenn der Effekt hieraus wesentlich ist, auf den Barwert abgezinst.

**LANGFRISTIGE BETEILIGUNGEN**

Die unter den langfristigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen Beteiligungen gehören der Kategorie *zur Veräußerung verfügbar* an. In diese Kategorie fallen Finanzinstrumente, die keine Kredite und Forderungen oder bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen darstellen und die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Die Kategorien *bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen* und *erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte* finden innerhalb des PUMA-Konzerns keine Anwendung.

Alle Ankäufe und Veräußerungen von langfristigen Beteiligungen werden zum Handelstag erfasst. Der erstmalige Ansatz der langfristigen Beteiligungen erfolgt zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich der Transaktionskosten. Sie werden auch in den Folgeperioden mit dem beizulegenden Zeitwert angesetzt, sofern dieser verlässlich ermittelbar ist. Unrealisierte Gewinne und Verluste werden unter Berücksichtigung von latenten Steuern im Gesamtergebnis erfasst. Bei Veräußerung der langfristigen Beteiligungen wird der Gewinn oder Verlust erfolgswirksam.

Wenn wesentliche objektive Hinweise für eine Wertminderung der langfristigen Beteiligungen vorliegen, werden diese erfolgswirksam abgeschrieben. Bei Eigenkapitalinvestitionen, die als zur Veräußerung verfügbar kategorisiert wurden, ist eine wesentliche oder anhaltende Verringerung des beizulegenden Zeitwerts der Vermögenswerte unter ihre Anschaffungskosten als objektiver Hinweis auf eine Wertminderung zu sehen. Gleiches gilt, wenn es für börsennotierte Anteile keinen aktiven Markt mehr gibt.

**SACHANLAGEVERMÖGEN**

Das Sachanlagevermögen wird zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen, angesetzt. Die Abschreibungsdauer bemisst sich nach der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer. Die Abschreibungen werden linear vorgenommen. Die Nutzungsdauer orientiert sich an der Art der Vermögenswerte. Für Gebäude wird eine Nutzungsdauer zwischen 10 und 50 Jahren und bei beweglichen Wirtschaftsgütern zwischen 3 und 10 Jahren angesetzt. Die Anschaffungskosten der Sachanlagen beinhalten zudem Fremdkapitalzinsen gemäß IAS 23, sofern diese anfallen und der Effekt hieraus wesentlich ist.

Reparatur- und Instandhaltungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Wesentliche Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert, soweit die Kriterien des Ansatzes eines Vermögenswerts vorliegen.

Grundsätzlich werden Leasinggegenstände, deren vertragliche Grundlage als Finanzierungsleasing einzustufen ist, als Sachanlagevermögen zunächst in Höhe des beizulegenden Zeitwertes bzw. des niedrigeren Barwerts der Mindestleasingzahlungen bilanziert und bei der Folgebewertung um kumulierte Abschreibungen vermindert.

**GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE**

Der Geschäfts- oder Firmenwert, der aus einem Unternehmenskauf resultiert, berechnet sich aus dem Unterschiedsbetrag des Kaufpreises und dem Fair Value der übernommenen Vermögens- und Schuldposten. Bei den getätigten Akquisitionen entfällt der Geschäfts- oder Firmenwert im Wesentlichen auf die übernommene immaterielle Infrastruktur und der damit verbundenen Möglichkeit, einen positiven Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte werden den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (*cash-generating units*) des Konzerns zugeordnet, die von den Synergieeffekten aus dem Unternehmenszusammenschluss profitieren sollen.

Ein Werthaltigkeitstest (Impairment Test) des Geschäfts- oder Firmenwertes pro zahlungsmittelgenerierender Einheit (i.d.R. die Länder) wird einmal im Jahr sowie bei Vorliegen von Anhaltspunkten auf Wertminderungen durchgeführt und kann zu Wertminderungsaufwand führen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwerts wird nicht vorgenommen.

#### ANDERE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Erworbene immaterielle Vermögenswerte beinhalten im Wesentlichen Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte. Der Wertansatz erfolgt zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen. Die Nutzungsdauer liegt zwischen 3 und 10 Jahren; die Abschreibung erfolgt linear.

Sofern die Aktivierungsvoraussetzungen des IAS 38.57 *immaterielle Vermögenswerte* kumuliert erfüllt sind, werden Aufwendungen der Entwicklungsphase für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte zum Zeitpunkt ihrer Entstehung aktiviert. In den Folgeperioden werden selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte, genauso wie erworbene immaterielle Vermögenswerte, zu Anschaffungskosten abzüglich der kumulierten Abschreibungen und Wertminderungen bewertet. Aktivierte Eigenleistungen werden im Konzern in der Regel über eine Nutzungsdauer von 3 Jahren linear abgeschrieben.

Darüber hinaus bestehen entgeltlich erworbene Markenrechte, für die vor dem Hintergrund der Markenhistorien sowie aufgrund der Fortführung der Marken durch PUMA eine unbegrenzte Nutzungsdauer unterstellt wird.

#### WERTMINDERUNGEN VON VERMÖGENSWERTEN

Immaterielle Vermögenswerte, die eine unbegrenzte bzw. unbestimmte Nutzungsdauer haben, werden nicht planmäßig abgeschrieben, sondern werden jährlich auf Wertminderungsbedarf (Impairment Test) hin geprüft. Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte mit einer definierten Nutzungsdauer werden auf Wertminderungsbedarf geprüft, wenn Hinweise vorliegen, dass der Vermögenswert im Wert gemindert ist. Zur

Ermittlung eines eventuellen Wertminderungsbedarfs eines Vermögenswertes wird dessen erzielbarer Betrag (der höhere Betrag aus beizulegendem Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten und des Nutzungswerts) mit dem Buchwert des Vermögenswertes verglichen. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Die Prüfung der Werthaltigkeit erfolgt, sofern möglich, auf Ebene des einzelnen Vermögenswertes, ansonsten auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Abweichend hiervon wird ein Geschäfts- oder Firmenwert ausschließlich auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit auf Werthaltigkeit geprüft. Wird im Rahmen des Impairment Tests ein Abwertungsbedarf auf Vermögenswerte ermittelt, so wird zunächst der gegebenenfalls vorhandene Geschäfts- oder Firmenwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit abgeschrieben, und der verbleibende Betrag im zweiten Schritt proportional auf die übrigen Vermögenswerte verteilt. Ist der Grund für die vorgenommene Wertminderung entfallen, wird eine Wertaufholung höchstens bis zum Betrag der fortgeführten Anschaffungskosten vorgenommen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwerts wird nicht vorgenommen.

Der Werthaltigkeitstest wird nach der Discounted-Cashflow-Methode durchgeführt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes abzüglich der Verkaufskosten sowie des Nutzungswertes werden die zu erwartenden Cashflows aus den Daten der Unternehmensplanung zugrunde gelegt. Die zu erwartenden Cashflows werden anhand eines marktadäquaten Zinssatzes abgezinst.

#### ANTEILE AN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN

Assoziierte Unternehmen sind Beteiligungen, bei denen PUMA über einen maßgeblichen Einfluss verfügt, die jedoch keine Tochterunternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen sind. Ein maßgeblicher Einfluss wird grundsätzlich angenommen, wenn PUMA direkt oder indirekt ein Stimmrechtsanteil von mindestens 20%, aber weniger als 50% zusteht.

Die Anteile an assoziierten Unternehmen werden nach der Equity-Methode bilanziert. Dabei werden die Anteile anfänglich mit den Anschaffungskosten angesetzt und in der Folge um die auf PUMA entfallenden anteiligen Änderungen im Reinvermögen des Unternehmens fortentwickelt. Ein bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwert

wird im Buchwert des assoziierten Unternehmens ausgewiesen.

Im Rahmen der Werthaltigkeitsprüfung (Impairment Test) wird der Buchwert eines at-equity bewerteten Unternehmens mit dessen erzielbarem Betrag verglichen, wenn Hinweise vorliegen, dass der Vermögenswert im Wert gemindert ist. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Sofern die Gründe für eine zuvor erfasste Wertminderung entfallen sind, erfolgt eine erfolgswirksame Zuschreibung.

#### FINANZSCHULDEN, SONSTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN

Diese Posten werden grundsätzlich mit ihren Anschaffungskosten unter Berücksichtigung von Transaktionskosten und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt. Unverzinsliche oder niedrigverzinsliche Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mindestens einem Jahr werden unter Berücksichtigung eines marktadäquaten Zinssatzes mit dem Barwert bilanziert und bis zum Laufzeitende zum Rückzahlungsbetrag aufgezinnt. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing werden zu Beginn des Leasinggeschäftes in Höhe des Barwerts der Mindestleasingwerte bzw. des niedrigeren Zeitwertes bilanziert und um den Tilgungsanteil der Leasingraten fortgeschrieben.

In den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ist grundsätzlich auch jener Anteil an langfristigen Darlehen enthalten, dessen Restlaufzeit höchstens ein Jahr beträgt.

#### RÜCKSTELLUNGEN FÜR PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN

Neben Leistungsplänen bestehen bei einigen Gesellschaften auch Beitragspläne, die neben der laufenden Beitragszahlung zu keiner weiteren Pensionsverpflichtung führen. Bei den Leistungsplänen wird die Pensionsrückstellung grundsätzlich nach der Projected-Unit-Credit-Methode berechnet. Bei diesem Anwartschaftsbarwertverfahren werden nicht nur die am Stichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften, sondern auch künftig zu erwartende Steigerungen von Gehältern und Renten berücksichtigt. Der Barwert der Verpflichtung (Defined Benefit Obligation (DBO)) wird ermittelt, indem die erwarteten zukünftigen Mittelabflüsse mit den Renditen von erstrangigen, festverzinslichen Industrieanleihen

abgezinst werden. Währungen und Laufzeiten der zugrunde gelegten Industrieanleihen stimmen dabei mit den Währungen und Laufzeiten der zu erfüllenden Verpflichtungen überein. Bei einigen Plänen steht der Verpflichtung ein Planvermögen gegenüber. Die ausgewiesene Pensionsrückstellung ist dann um das Planvermögen vermindert.

Neubewertungen, bestehend aus versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, Veränderungen, die sich aus der Anwendung der Vermögenswertobergrenze ergeben und dem Ertrag aus dem Planvermögen (ohne Zinsen auf die Nettoschuld), werden unmittelbar im sonstigen Ergebnis erfasst. Die im sonstigen Ergebnis erfassten Neubewertungen sind Teil der Gewinnrücklagen und werden nicht mehr in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert. Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand wird als Aufwand erfasst, wenn die Planänderung eintritt.

#### SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Rückstellungen werden gebildet, wenn der Konzern aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige Verpflichtung hat und diese Verpflichtung wahrscheinlich zu einem Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen führen wird, deren Höhe verlässlich geschätzt werden kann. Die Rückstellungen werden mit der bestmöglichen Schätzung des Erfüllungsbetrages angesetzt und nicht mit positiven Erfolgsbeiträgen saldiert. Rückstellungen werden abgezinst, wenn der Effekt hieraus wesentlich ist.

Rückstellungen für die erwarteten Aufwendungen aus Gewährleistungsverpflichtungen gemäß dem jeweiligen nationalen Kaufvertragsrecht werden zum Verkaufszeitpunkt der betreffenden Produkte nach der besten Einschätzung hinsichtlich der zur Erfüllung der Verpflichtungen des Konzerns notwendigen Ausgaben angesetzt.

Rückstellungen werden auch für belastende Verträge gebildet. Das Bestehen eines belastenden Vertrages wird angenommen, wenn die unvermeidbaren Kosten zur Erfüllung des Vertrages den aus diesem Vertrag erwachsenden wirtschaftlichen Nutzen übersteigen.

Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen werden gebildet, soweit ein detaillierter, formaler Restrukturierungsplan erstellt ist, der bei den Betroffenen durch den Beginn der Umsetzung des Plans oder die Ankündigung seiner wesentlichen Bestandteile eine gerechtfertigte Erwartung geweckt hat, dass die Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt werden.

#### EIGENE AKTIEN

Eigene Aktien werden zum Marktpreis am Erwerbstag zuzüglich Anschaffungsnebenkosten vom Eigenkapital abgesetzt. Gemäß Ermächtigung der Hauptversammlung können eigene Aktien zu jedem zulässigen Zweck, einschließlich einer flexiblen Steuerung des Kapitalbedarfs der Gesellschaft, zurückgekauft werden.

#### KAPITALBETEILIGUNGSPÄNE/MANAGEMENT-INCENTIVE-PROGRAMM

Gemäß IFRS 2 werden aktienbasierte Vergütungssysteme zum Marktwert (Fair Value) bilanziert und erfolgswirksam im Personalaufwand erfasst. Bei PUMA bestehen aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von Stock Options (SOP) mit Ausgleich in Aktien sowie in Form von virtuellen Aktien mit Barausgleich.

Bei den SOP ermittelt sich der Aufwand aus dem beizulegenden Zeitwert der Optionen zum Gewährungszeitpunkt, ohne Berücksichtigung der Auswirkung nicht marktorientierter Ausübungshürden (z. B. Verfall der Optionen bei vorzeitigem Ausscheiden des begünstigten Mitarbeiters). Der Aufwand wird über den Erdienungszeitraum bis zur Unverfallbarkeit der Optionen als Personalaufwand verteilt erfasst und als Kapitalrücklage bilanziert. Nicht marktorientierte Ausübungshürden werden entsprechend den aktuellen Erwartungen angepasst und entsprechend zu jedem Bilanzstichtag die Schätzung über die voraussichtlich ausübbar werdenden Optionen überprüft. Die hieraus resultierenden Gewinne und Verluste werden erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung und durch eine entsprechende Anpassung im Eigenkapital über den verbleibenden Zeitraum bis zur Unverfallbarkeit erfasst.

Für aktienbasierte Vergütungen mit Barausgleich wird eine Verbindlichkeit für die erhaltenen Dienstleistungen erfasst und bei Zugang mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Bis zur Begleichung der Schuld wird der beizulegende Zeitwert der Schuld zu jedem Abschlussstichtag und am Erfüllungstag neu

bestimmt und werden alle Änderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst.

#### BERÜCKSICHTIGUNG VON UMSATZERLÖSEN

Erlöse aus dem Verkauf von Produkten (Umsatzerlöse) werden zum Zeitpunkt der Übertragung der mit dem Eigentum der verkauften Waren und Erzeugnisse verbundenen maßgeblichen Chancen und Risiken auf den Käufer erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass dem Konzern der wirtschaftliche Nutzen aus dem Verkauf zufließen wird. Die Höhe der erfassten Umsatzerlöse basiert auf den beizulegenden Zeitwerten der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung unter Berücksichtigung von Retouren, Skonti und Rabatten.

#### LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE

Lizenserträge werden gemäß den vorzulegenden Abrechnungen der Lizenznehmer erfolgswirksam erfasst. In bestimmten Fällen sind für eine periodengerechte Abgrenzung Schätzwerte erforderlich. Provisionserträge werden in Rechnung gestellt, soweit das zugrunde liegende Einkaufsgeschäft als realisiert einzustufen ist.

#### WERBE- UND PROMOTIONSAUFWENDUNGEN

Werbeaufwendungen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung erfolgswirksam berücksichtigt. Mehrjährige Promotionsaufwendungen werden grundsätzlich periodengerecht über die Laufzeit des Vertrages als Aufwand verteilt. Sollte sich durch diese Aufwandsverteilung ein Aufwandsüberschuss über den wirtschaftlichen Nutzen nach dem Bilanzstichtag ergeben, wird dieser durch Wertminderung von Vermögenswerten bzw. durch eine Drohverlustrückstellung im Abschluss berücksichtigt.

#### PRODUKTENTWICKLUNG

PUMA entwickelt laufend neue Produkte, um den Marktanforderungen bzw. -veränderungen gerecht zu werden. Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung in voller Höhe als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Ansatzkriterien des IAS 38 *immaterielle Vermögenswerte* nicht erfüllen.

#### FINANZERGEBNIS

Im Finanzergebnis sind die Ergebnisse aus assoziierten Unternehmen und Zinserträge aus Geldanlagen sowie Zinsaufwendungen aus Krediten und Finanzinstrumenten enthalten. Darüber hinaus sind

Zinsaufwendungen aus abgezinsten langfristigen Verbindlichkeiten sowie aus Pensionsrückstellungen im Finanzergebnis enthalten, die im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben bzw. mit der Bewertung von Pensionsverpflichtungen stehen.

Wechselkurseffekte, die einem Grundgeschäft direkt zuzuordnen sind, werden in der jeweiligen Position in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

#### ERTRAGSTEUERN

Laufende Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der jeweiligen Länder, in denen die einzelnen Konzern-Gesellschaften tätig sind, ermittelt.

#### LATENTE STEUERN

Latente Steuern aus temporär abweichenden Wertansätzen in der IFRS- und Steuerbilanz der Einzelgesellschaften und aus Konsolidierungsvorgängen werden je Steuersubjekt verrechnet und entweder als aktive oder passive Latente Steuern ausgewiesen. Darüber hinaus können die aktiven latenten Steuern auch Steuererminderungsansprüche umfassen, die sich aus der erwarteten Nutzung bestehender Verlustvorträge in Folgejahren ergeben und deren Realisierung mit ausreichender Sicherheit gewährleistet ist. Darüber hinaus können sich latente Steueransprüche oder -verpflichtungen aus ergebnisneutralen Bilanzierungsvorgängen ergeben. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze ermittelt, die für die Umkehrung in den einzelnen Ländern gelten und am Bilanzstichtag in Kraft bzw. verabschiedet sind.

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Vorteils wahrscheinlich ist. Basierend auf der Ertragslage der Vergangenheit und den Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft werden Wertberichtigungen gebildet, falls dieses Kriterium nicht erfüllt wird.

#### ANNAHMEN UND SCHÄTZUNGEN

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind teilweise Annahmen und Schätzungen notwendig, die sich auf Höhe und Ausweis bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen sowie Eventualverbindlichkeiten auswirken. Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen zugrunde, die auf dem aktuell verfügbaren Kenntnisstand beruhen. Die tatsächlichen Werte können in

Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen, sodass in zukünftigen Perioden ein Risiko von Anpassungen des Buchwerts der betroffenen Vermögenswerte und Schulden besteht. Wenn die tatsächliche Entwicklung von der erwarteten abweicht, werden die Prämissen und, falls nötig, die Buchwerte der betroffenen Vermögenswerte und Schulden erfolgswirksam angepasst.

Sämtliche Schätzungen und Beurteilungen werden fortlaufend neu bewertet und basieren auf historischen Erfahrungen und weiteren Faktoren, einschließlich Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des globalen und branchenbezogenen Umfelds, die unter den aktuellen Umständen vernünftig erscheinen. Annahmen und Schätzungen fallen insbesondere bei der Bewertung von Geschäfts- oder Firmenwerten sowie Marken, bei den Pensionsverpflichtungen, den derivativen Finanzinstrumenten und Steuern an. Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen und zum Stichtag bestehenden Quellen von Schätzungsunsicherheiten zu den oben genannten Posten werden im Folgenden erörtert.

#### GESCHÄFTS- ODER FIRMIENWERTE SOWIE MARKEN

Die Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten basieren auf Berechnungen des Nutzungswertes. Zur Berechnung des Nutzungswertes muss der Konzern die zukünftigen Cashflows aus den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, schätzen. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt, die auf Prognosen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und des daraus ableitbaren branchenspezifischen Konsumverhaltens basiert. Eine weitere wesentliche Annahme betrifft die Ermittlung eines angemessenen Zinssatzes zur Diskontierung der Cashflows auf den Barwert (Discounted-Cashflow-Methode). Marken werden über die *Relief from Royalty-Methode* bewertet. Weitere Einzelheiten, insbesondere die zur Berechnung herangezogenen Annahmen, sind in der Textziffer 10 dargestellt.

#### PENSIONSVERPFLICHTUNGEN

Die Pensionsverpflichtungen werden anhand versicherungsmathematischer Berechnung ermittelt. Diese hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die auf Annahmen und Einschätzungen hinsichtlich des Abzinsungssatzes, erwarteter Erträge aus Planvermögen, künftiger Lohn- und Gehaltssteigerungen, der Sterblichkeit und künftiger Rentensteigerungen ba-

sieren. Aufgrund der Langfristigkeit der getätigten Zusagen unterliegen die Schätzungen wesentlichen Unsicherheiten. Jede Änderung dieser Annahmen hat Auswirkungen auf den Buchwert der Pensionsverpflichtungen. Der Abzinsungssatz, der zur Ermittlung des Barwerts zukünftiger Zahlungen herangezogen wird, wird zum Ende jedes Jahres durch den Konzern ermittelt. Er basiert auf Zinssätzen von Industrieanleihen höchster Bonität, die auf die Währung lauten, in der die Leistungen bezahlt werden und deren Laufzeiten denen der Pensionsverpflichtungen entsprechen. Weitere Einzelheiten, insbesondere zu den für die zur Berechnung herangezogenen Parametern, können der Textziffer 15 entnommen werden.

**STEUERN**

Steuerpositionen werden unter Berücksichtigung der jeweiligen lokalen Steuergesetze sowie den einschlägigen Verwaltungsauffassungen ermittelt und unterliegen wegen ihrer Komplexität möglicherweise einer abweichenden Interpretation durch Steuerpflichtige einerseits und Finanzbehörden andererseits. Unterschiedliche Auslegungen von Steuergesetzen können zu nachträglichen Steuerzahlungen für vergangene Jahre führen; sie werden basierend auf der Einschätzung des Managements in die Betrachtung einbezogen.

Bei der Bilanzierung latenter Steuern, insbesondere für steuerliche Verlustvorräte, sind Einschätzungen und Annahmen hinsichtlich zukünftiger Steuerplanungsstrategien sowie der zu erwarteten Eintrittszeitpunkte und der Höhe der zukünftigen zu versteuernden Einkommen zu treffen. Für diese Beurteilung wird das zu versteuernde Einkommen aus der jewei-

ligen Unternehmensplanung abgeleitet. Diese berücksichtigt die Ertragslage der Vergangenheit und die zukünftig zu erwartende Geschäftsentwicklung. Bei Gesellschaften in Verlustsituationen werden aktive Latente Steuern auf Verlustvorräte nur dann angesetzt, wenn mit hoher Wahrscheinlichkeit anzunehmen ist, dass zukünftig positive Ergebnisse zur Nutzung dieser steuerlichen Verlustvorräte erzielt werden können. Weitere Einzelheiten und detaillierte Annahmen sind unter der Textziffer 8 zu finden.

**DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE**

Die für die Bewertung der derivativen Finanzinstrumente herangezogenen Annahmen basieren auf am Bilanzstichtag vorhandenen Marktkonditionen und spiegeln damit den Fair Value wider. Weitere Einzelheiten sind in der Textziffer 24 dargestellt.

**3. FLÜSSIGE MITTEL**

Am 31. Dezember 2017 verfügt der Konzern über € 415,0 Mio. [Vorjahr: € 326,7 Mio.] an flüssigen Mitteln. Der durchschnittliche effektive Zinssatz der Geldanlagen belief sich auf 0,5% [Vorjahr: 0,7%]. Es bestehen keine Verfügungsbeschränkungen.

**4. VORRÄTE**

Die Vorräte gliedern sich in die folgenden Hauptgruppen:

T.11 **VORRÄTE** (in € Mio.)

	2017	2016
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	12,2	20,2
Fertige Erzeugnisse und Waren/Lagerbestand		
Schuhe	296,6	239,7
Textilien	191,4	193,7
Accessoires/Sonstiges	100,2	111,6
Unterwegs befindliche Waren	178,0	153,7
<b>GESAMT</b>	<b>778,5</b>	<b>718,9</b>

Die Tabelle stellt die Buchwerte der Vorräte abzüglich Wertberichtigungen dar. Von den Wertberichtigungen in Höhe von € 51,5 Mio. [Vorjahr: € 44,0 Mio.] wurden ca. 69,6% im Geschäftsjahr 2017 [Vorjahr: ca. 69,0%] erfolgswirksam in den Umsatzkosten erfasst.

Der Betrag der Vorräte, der während der Periode als Aufwand erfasst worden ist, entspricht im Wesentlichen den in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Umsatzkosten.

**5. FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN**

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

T.12 **FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN** (in € Mio.)

	2017	2016
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	545,6	542,0
abzüglich Wertberichtigungen	-41,8	-42,9
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>503,7</b>	<b>499,2</b>

Die Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben sich wie folgt entwickelt:

T.13 **FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN** (in € Mio.)

	2017	2016
<b>Stand Wertberichtigung 01.01.</b>	<b>42,9</b>	<b>38,8</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	0,0	-2,3
Kursdifferenzen	-1,9	0,4
Zuführungen	10,3	12,5
Verbrauch	-7,3	-4,7
Auflösungen	-2,1	-1,9
<b>Stand Wertberichtigung 31.12.</b>	<b>41,8</b>	<b>42,9</b>

Die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellt sich wie folgt dar:

T.14 **BRUTTOWERTE 2017** (in € Mio.)

GESAMT	DAVON NICHT WERTGEMINDERT					DAVON WERTGEMINDERT
	Nicht fällig	0 - 30 Tage	31 - 90 Tage	91 - 180 Tage	über 180 Tage	
545,6	382,5	42,8	17,9	4,3	2,7	95,4

T.15 **BRUTTOWERTE 2016** (in € Mio.)

GESAMT	DAVON NICHT WERTGEMINDERT					DAVON WERTGEMINDERT
	Nicht fällig	0 - 30 Tage	31 - 90 Tage	91 - 180 Tage	über 180 Tage	
542,0	370,3	37,8	26,1	6,8	1,0	100,0

Hinsichtlich der nicht wertgeminderten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen geht PUMA davon aus, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen werden.

## 6. SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

T.16 **SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE** (in € Mio.)

	2017	2016
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	23,5	78,8
Übrige finanzielle Vermögenswerte	43,2	35,2
<b>GESAMT</b>	<b>66,7</b>	<b>114,1</b>

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

Der Rückgang bei den derivativen Finanzinstrumenten ist im Wesentlichen auf einen niedrigeren US-Dollar Wechselkurs zurückzuführen.

## 7. SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

T.17 **SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE** (in € Mio.)

	2017	2016
Vorausgezahlter Aufwand der Folgeperiode	42,8	31,6
Sonstige Forderungen	51,3	37,6
<b>GESAMT</b>	<b>94,1</b>	<b>69,2</b>

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen Umsatzsteuerforderungen mit € 35,9 Mio. (Vorjahr: € 17,8 Mio.) enthalten.

## 8. LATENTE STEUERN

Die latenten Steuern beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

T.18 **LATENTE STEUERN** (in € Mio.)

	2017	2016
Steuerliche Verlustvorträge	92,2	110,3
Langfristige Vermögenswerte	29,0	30,7
Kurzfristige Vermögenswerte	43,5	38,0
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	60,2	65,7
<b>Latente Steueransprüche (vor Saldierung)</b>	<b>224,8</b>	<b>244,8</b>
Langfristige Vermögenswerte	42,1	65,9
Kurzfristige Vermögenswerte	5,6	8,8
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	6,8	3,7
<b>Latente Steuerschulden (vor Saldierung)</b>	<b>54,5</b>	<b>78,4</b>
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>170,4</b>	<b>166,4</b>

Von den latenten Steueransprüchen sind € 97,9 Mio. [Vorjahr: € 85,3 Mio.] und von den latenten Steuerschulden € 10,7 Mio. [Vorjahr: € 11,3 Mio.] kurzfristig.

Zum 31. Dezember 2017 bestanden steuerliche Verlustvorträge von insgesamt € 542,9 Mio. [Vorjahr: € 596,9 Mio.]. Daraus ergibt sich ein latenter Steueranspruch von € 148,2 Mio. [Vorjahr: € 171,8 Mio.]. Latente Steuerforderungen auf diese Posten werden mit dem Betrag angesetzt, zu dem die Realisierung der damit verbundenen Steuervorteile durch zukünftige steuerliche Gewinne wahrscheinlich ist. Hiernach wurden latente Steuerforderungen für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von € 56,0 Mio. [Vorjahr: € 61,5 Mio.] nicht angesetzt; davon sind € 54,4 Mio. [Vorjahr: € 59,3 Mio.] unverfallbar, € 13,4 Mio. [Vorjahr: € 13,4 Mio.] werden jedoch aufgrund fehlender zukünftiger Erwartungen nie genutzt werden können. Die restlichen latenten Steuerforderungen, die nicht angesetzt wurden, von € 1,6 Mio. verfallen innerhalb der nächsten 7 Jahre.

Daneben wurden keine latenten Steuern für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von € 13,9 Mio. [Vorjahr: € 5,0 Mio.] gebildet.

Die Auswirkungen aus der zum Ende des Jahres 2017 final beschlossenen US-Steuerreform auf steuerliche Verlustvorträge und temporäre Differenzen wurden bei der Bewertung latenter Steueransprüche und Steuerschulden zum 31. Dezember 2017 berücksichtigt. Aufgrund der Steuersatzsenkung war hierfür eine aufwandswirksame Anpassung von € 0,9 Mio. vorzusehen.

Latente Steuerschulden für Quellensteuern aus möglichen Dividenden auf thesaurierte Gewinne der Tochtergesellschaften, die dem Finanzierungsbedarf der jeweiligen Gesellschaft dienen, wurden nicht gebildet, da es unwahrscheinlich ist, dass sich diese temporären Differenzen in absehbarer Zeit auflösen werden.

Die latenten Steueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn sie sich auf ein Steuersubjekt beziehen und tatsächlich aufrechenbar sind. Dementsprechend werden sie in der Bilanz wie folgt ausgewiesen:

T.19 (in € Mio.)

	2017	2016
Latente Steueransprüche	207,9	229,5
Latente Steuerschulden	37,6	63,1
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>170,4</b>	<b>166,4</b>

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

T.20 (in € Mio.)

	2017	2016
Latente Steueransprüche, Vorjahr	229,5	219,8
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	-11,5	4,2
Erfolgsneutrale Verrechnung im sonstigen Ergebnis	-10,0	5,4
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>207,9</b>	<b>229,5</b>

Die Entwicklung der latenten Steuerschulden stellt sich wie folgt dar:

T.21 (in € Mio.)

	2017	2016
Latente Steuerschulden, Vorjahr	63,1	64,2
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	-19,0	-3,6
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	-6,5	2,4
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>37,6</b>	<b>63,1</b>

## 9. SACHANLAGEN

Das Sachanlagevermögen zu Buchwerten setzt sich zusammen aus:

T.22 (in € Mio.)

	2017	2016
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	89,7	108,4
Technische Anlagen und Maschinen	10,1	10,4
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	122,0	116,1
Anlagen im Bau	38,3	17,3
<b>GESAMT</b>	<b>260,1</b>	<b>252,1</b>

Die Buchwerte des Sachanlagevermögens sind aus den Anschaffungskosten abgeleitet. Die kumulierten Abschreibungen des Sachanlagevermögens betragen € 289,5 Mio. [Vorjahr: € 307,5 Mio.].

In den Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung sind Leasinggegenstände [Finanzierungsleasing] mit einem Betrag von € 0,2 Mio. [Vorjahr: € 0,3 Mio.] enthalten und in Technische Anlagen und Maschinen beziehen sich € 0,4 Mio. [Vorjahr: € 0,5 Mio.] auf Finanzierungsleasing.

Die Entwicklung der Sachanlagen im Geschäftsjahr 2017 ist in der Entwicklung des Anlagevermögens in der Anlage 1 zum Konzernanhang dargestellt. Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen des Berichtsjahres sind, wie auch im Vorjahr, nicht angefallen.

## 10. IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Im Wesentlichen sind hier Geschäfts- oder Firmenwerte, immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer sowie Vermögenswerte im Zusammenhang mit eigenen Einzelhandelsaktivitäten enthalten.

Geschäfts- oder Firmenwerte sowie immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer werden nicht planmäßig abgeschrieben. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden Werthaltigkeitstests (Impairment Tests) nach der Discounted Cashflow-Methode durchgeführt. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt. Der erzielbare Betrag wurde dabei auf Basis des Nutzungswertes ermittelt, hieraus hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit CPG – COBRA PUMA Golf enthält die Marke COBRA als immateriellen Vermögenswert mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer in Höhe von € 118,6 Mio. (Vorjahr: € 134,9 Mio.). Der Buchwert der Marke COBRA ist signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert der immateriellen Vermögenswerte mit unbegrenzter bzw. unbestimmter Nutzungsdauer. Dieser ist dem Segment Zentralbereich zugeordnet. Der erzielbare Betrag der Marke COBRA (Level 3) wurde auf Basis der Relief from Royalty-Methode ermittelt. Dabei wurde ein Abzinsungssatz von 7,3% p.a. (Vorjahr: 6,8% p.a.) und unverändert zum Vorjahr eine Lizenzrate von 8% und eine 3%-ige Wachstumsrate verwendet.

In 2017 wurden Entwicklungskosten im Zusammenhang mit Golfschlägern der Marke COBRA in Höhe von € 1,8 Mio. (Vorjahr: € 1,9 Mio.) aktiviert. Die Entwicklungskosten sind in der Entwicklung des Anlagever-

mögens dem Posten andere immaterielle Vermögenswerte zugeordnet. Die laufenden Abschreibungen in Bezug auf die Entwicklungskosten betragen in 2017 € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.).

Die Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte im Geschäftsjahr 2017 ist in der Entwicklung des Anlagevermögens in der Anlage 1 zum Konzernanhang dargestellt. Der Posten andere immaterielle Vermögenswerte enthält Anzahlungen in Höhe von € 8,7 Mio. (Vorjahr: € 2,0 Mio.).

Die laufenden Abschreibungen der immateriellen Vermögenswerte in Höhe von € 14,3 Mio. (Vorjahr: € 11,3 Mio.) sind in den sonstigen operativen Aufwendungen enthalten. Davon entfallen € 2,1 Mio. auf Vertriebsaufwendungen (Vorjahr: € 2,2 Mio.), € 0,1 Mio. auf Produktmanagement-/Merchandisingaufwendungen (Vorjahr: € 0,0 Mio.), € 0,6 Mio. auf Entwicklungskosten (Vorjahr: € 0,0 Mio.) und € 11,5 Mio. auf Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen (Vorjahr: € 9,1 Mio.). Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen sind, wie auch im Vorjahr, nicht angefallen.

Der Geschäfts- oder Firmenwert ist den identifizierbaren zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (CGUs) des Konzerns nach Tätigkeitsland zugeordnet. Zusammengefasst nach Regionen gliedert sich der Geschäfts- oder Firmenwert wie folgt:

T.23 (in € Mio.)

	2017	2016
PUMA UK	1,6	1,7
PUMA Südafrika	2,4	2,5
Dobotex	139,4	139,4
Genesis	6,9	7,1
Zwischensumme EMEA	150,3	150,6
PUMA Kanada	9,5	10,0
PUMA Argentinien	14,6	16,6
PUMA Chile	0,5	0,5
PUMA Mexiko	9,6	10,5
Janed	1,8	2,1
Zwischensumme Amerika	36,0	39,7
PUMA Japan	40,6	44,4
PUMA China	2,5	2,5
PUMA Taiwan	12,6	13,2
Zwischensumme Asien/Pazifik	55,7	60,1
<b>GESAMT</b>	<b>241,9</b>	<b>250,4</b>

Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests in 2017:

T.24

	Steuersatz [Bandbreite]	WACC vor Steuer [Bandbreite]	WACC nach Steuer [Bandbreite]
EEA	17,0% - 25,0%	8,7% - 9,6%	7,6%
EEMEA*	28,0%	17,4%	13,3%
EMEA	17,0% - 28,0%	8,7% - 17,4%	7,6% - 13,3%
Nordamerika*	26,4%	8,6%	7,0%
Lateinamerika	25,5% - 35,0%	11,0% - 26,4%	8,9% - 22,7%
Amerika	25,5% - 35,0%	8,6% - 26,4%	7,0% - 22,7%
Asien Pazifik	17,0% - 30,0%	9,0% - 10,7%	7,6% - 8,5%

\* Die Angaben für die Regionen EEMEA und Nordamerika betreffen jeweils lediglich eine zahlungsmittelgenerierende Einheit (CGU).

Die für den Impairment Test herangezogenen Steuersätze entsprechen den tatsächlichen Steuersätzen in den jeweiligen Ländern. Die Kapitalkosten (WACC) wurden anhand von beobachtbaren Marktdaten abgeleitet.

Darüber hinaus wird in der Regel eine Wachstumsrate von 3% unterstellt. Nur in begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 3% angesetzt.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚Dobotex‘ enthält einen Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von € 139,4 Mio. (Vorjahr: € 139,4 Mio.), welcher signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert des Geschäfts- oder Firmenwertes ist. Die zahlungsmittelgenerierende Einheit entspricht einem Geschäftsbereich von PUMA, welcher dem Zentralbereich zugeordnet wurde. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 7,6% p.a. (Vorjahr: 6,5% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 2%) bestimmt.

Sensitivitätsanalysen in Bezug auf die durchgeführten Impairment Tests zum Bilanzstichtag zeigen, dass eine Erhöhung der Diskontierungssätze um jeweils einen Prozentpunkt sowie zugleich eine Reduzierung der Wachstumsraten um jeweils einen Prozentpunkt eine Wertminderungsindikation in Bezug auf immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer in Höhe von € 11,8 Mio. ergeben. Die entsprechenden Sensitivitätsanalysen in Bezug auf Geschäfts- oder Firmenwerte ergeben keine Wertminderungsindikation.

Die Sensitivitätsanalysen mit einer Erhöhung des Diskontierungssatzes um einen Prozentpunkt und die Sensitivitätsanalysen mit einer Reduzierung der Wachstumsrate um einen Prozentpunkt ergeben insgesamt keine Wertminderungsindikation.

Die folgende Tabelle enthält die Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests im Vorjahr:

T.25

	Steuersatz [Bandbreite]	WACC vor Steuer [Bandbreite]	WACC nach Steuer [Bandbreite]
EEA	17,0% - 25,0%	8,0% - 8,1%	6,5% - 7,0%
EEMEA*	28,0%	16,6%	12,7%
EMEA	17,0% - 28,0%	8,0% - 16,6%	6,5% - 12,7%
Nordamerika*	26,4%	8,1%	6,5%
Lateinamerika	25,5% - 35,0%	10,3% - 26,9%	8,3% - 23,3%
Amerika	25,5% - 35,0%	8,1% - 26,9%	6,5% - 23,3%
Asien Pazifik	16,5% - 30,0%	8,5% - 9,5%	7,0% - 8,3%

\* Die Angaben für die Regionen EEMEA und Nordamerika betreffen jeweils lediglich eine zahlungsmittelgenerierende Einheit (CGU).

In der Regel wurde eine Wachstumsrate von 3% unterstellt und nur in begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 3% angesetzt.

## 11. ANTEILE AN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN

Unter den Anteilen an assoziierten Unternehmen wird die Beteiligung von 19,6% an der Wilderness Holdings Ltd. ausgewiesen. Es erfolgt eine At-Equity-Bilanzierung, da ein maßgeblicher Einfluss besteht. Der Buchwert der Anteile beträgt € 16,6 Mio. (Vorjahr: € 16,5 Mio.).

Die folgende Übersicht zeigt aggregierte Eckdaten zu dem at-equity bilanzierten assoziierten Unternehmen. Die Werte beziehen sich nicht auf die auf den PUMA-Konzern entfallenden Anteile, sondern auf das gesamte Unternehmen.

T.26 [in € Mio.]

	2017	2016
Gewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	8,3	5,9
Sonstiges Ergebnis	-0,1	-0,3
Gesamtergebnis	8,2	5,6

Der Anteil von PUMA am Konzernergebnis der Wilderness Holdings Ltd. beträgt € 1,6 Mio. (Vorjahr: € 1,2 Mio.). Erhaltene Dividenden belaufen sich auf € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,7 Mio.).

Abschlussstichtag der Wilderness Holdings Ltd. ist der 28. Februar 2017. Die oben dargestellten Angaben beziehen sich auf Finanzinformationen der Gesellschaft jeweils zum 31. Dezember.

## 12. SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen finanziellen und nicht finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

T.27 [in € Mio.]

	2017	2016
Langfristige Beteiligungen	28,0	24,2
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	1,6	12,9
Übrige finanzielle Vermögenswerte	22,1	22,6
Summe sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	51,7	59,8
Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	19,8	18,7
Sonstige langfristige Vermögenswerte, gesamt	71,5	78,5



Die langfristigen Beteiligungen betreffen den 5,0%-igen Anteil an der Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien [BVB] mit Sitz in Dortmund, Deutschland.

Die übrigen finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen mit € 19,2 Mio. [Vorjahr: € 19,9 Mio.] Mietkautionen. Die sonstigen langfristigen nicht

finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen Abgrenzungsposten im Zusammenhang mit Promotions- und Werbeverträgen.

Im Geschäftsjahr 2017 gab es keine Hinweise auf Wertminderungen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte.

### 13. VERBINDLICHKEITEN

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

T.28 VERBINDLICHKEITEN [in € Mio.]

	2017				2016			
	Gesamt	RESTLAUFZEIT VON			Gesamt	RESTLAUFZEIT VON		
		bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahren	mehr als 5 Jahren		bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahren	mehr als 5 Jahren
Finanzverbindlichkeiten	56,8	29,0	27,9		40,1	25,3	14,8	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	646,1	646,1			580,6	580,6		
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	4,8		4,8		5,0		5,0	
Sonstige Verbindlichkeiten								
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	35,6	35,6			33,8	33,8		
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	7,1	7,1			6,7	6,7		
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	96,1	96,1			74,3	74,3		
Verbindlichkeiten aus der Marktbewertung von Devisentermingeschäften	75,2	72,3	2,9		25,8	24,7	1,1	
Leasingverbindlichkeiten	0,4	0,3	0,1		0,7	0,4	0,2	
Übrige Verbindlichkeiten	32,0	29,0	1,9	1,2	53,9	51,5	2,1	0,3
<b>GESAMT</b>	<b>954,3</b>	<b>915,5</b>	<b>37,6</b>	<b>1,2</b>	<b>820,8</b>	<b>797,4</b>	<b>23,2</b>	<b>0,3</b>

PUMA verfügt über bestätigte Kreditlinien von insgesamt € 497,1 Mio. [Vorjahr: € 487,6 Mio.]. Bei den Finanzverbindlichkeiten wurden keine [Vorjahr: € 4,6 Mio.] aus nur bis auf Weiteres zugesagten Kreditlinien beansprucht. Die nicht ausgenutzten bestätigten Kreditlinien zum 31. Dezember 2017 betragen € 440,2 Mio. gegenüber € 433,1 Mio. im Vorjahr.

Der Effektivzinssatz der Finanzverbindlichkeiten lag in einer Bandbreite von 1,0% bis 14,7% [Vorjahr: 1,0% bis 12,25%].

In der nachfolgenden Tabelle sind die Cashflows der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit positivem und negativem beizulegenden Zeitwert ersichtlich:

T.29 CASHFLOW AUS ORIGINÄREN UND DERIVATIVEN FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN [in € Mio.]

	Buchwert 2017	CASHFLOW 2018		CASHFLOW 2019		CASHFLOW 2020 FF.	
		Zins	Tilgung	Zins	Tilgung	Zins	Tilgung
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Finanzverbindlichkeiten	56,8	1,3	29,0	0,3	10,1	0,1	17,7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	646,1		646,1				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,4		0,3		0,1		0,1
Kaufpreisverbindlichkeiten	4,8						4,8
Sonstige Verbindlichkeiten	22,4		22,3		0,0		
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>							
Cash-Inflow aus Devisentermingeschäften			2.152,9		383,0		
Cash-Outflow aus Devisentermingeschäften			2.197,0		380,6		

Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten sind jederzeit rückzahlbar.

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

T.30 CASHFLOW AUS ORIGINÄREN UND DERIVATIVEN FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN [in € Mio.]

	Buchwert 2016	CASHFLOW 2017		CASHFLOW 2018		CASHFLOW 2019 FF.	
		Zins	Tilgung	Zins	Tilgung	Zins	Tilgung
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Finanzverbindlichkeiten	40,1	0,2	25,3	0,1	11,8	0,0	3,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	580,6		580,6				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,7		0,4		0,1		0,1
Kaufpreisverbindlichkeiten	5,0						5,0
Sonstige Verbindlichkeiten	44,9	0,3	44,8		0,0		0,1
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>							
Cash-Inflow aus Devisentermingeschäften			1.886,5		345,5		
Cash-Outflow aus Devisentermingeschäften			1.835,6		332,1		

**14. ZUSÄTZLICHE ANGABEN ZU DEN FINANZINSTRUMENTEN**

T.31 [in € Mio.]

AKTIVA	Bewertungs-kategorien nach IAS 39	2017		2016	
		Buchwert 2017	Fair value 2017	Buchwert 2016	Fair value 2016
Flüssige Mittel	<sup>1)</sup> LAR	415,0	415,0	326,7	326,7
Forderungen aus L+L	LAR	503,7	503,7	499,2	499,2
Übrige fin. kfr. Vermögenswerte	LAR	43,2	43,2	35,2	35,2
Derivate mit Hedgebeziehung [Fair Value] [kfr. + lfr.]	n. a.	25,0	25,0	91,8	91,8
Derivate ohne Hedgebeziehung [Fair Value]	HfT	0,1	0,1	0,0	0,0
Übrige fin. lfr. Vermögenswerte	LAR	22,1	22,1	22,6	22,6
Langfristige Beteiligungen	<sup>2)</sup> AfS	28,0	28,0	24,2	24,2
<b>PASSIVA</b>					
Finanzverbindlichkeiten [kfr. + lfr.]	<sup>3)</sup> OL	56,8	56,8	40,1	40,1
Verbindlichkeiten aus L+L	OL	646,1	646,1	580,6	580,6
Kaufpreisverbindlichkeiten	OL	4,8	4,8	5,0	5,0
Leasingverbindlichkeiten	n. a.	0,4	0,4	0,7	0,7
Übrige fin. Verbindlichkeiten	OL	22,4	22,4	44,9	44,9
Derivate mit Hedgebeziehung [Fair Value] [kfr. + lfr.]	n. a.	75,2	75,2	25,6	25,6
Derivate ohne Hedgebeziehung [Fair Value]	<sup>4)</sup> HfT	0,0	0,0	0,3	0,3
<b>Gesamt LAR</b>		<b>984,0</b>	<b>984,0</b>	<b>883,7</b>	<b>883,7</b>
<b>Gesamt OL</b>		<b>730,1</b>	<b>730,1</b>	<b>670,6</b>	<b>670,6</b>
<b>Gesamt AfS</b>		<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>24,2</b>	<b>24,2</b>

1) LAR: Loans and Receivables;  
 2) AfS: Available for Sale;  
 3) OL: Other Liabilities;  
 4) HfT: Held for Trading

Die Finanzinstrumente, die in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert [Fair Value] bewertet werden, wurden nach der folgenden Hierarchie ermittelt:

**Level 1:** Verwendung von auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten notierten Preisen.

**Level 2:** Verwendung von Inputfaktoren, bei denen es sich nicht um die in Level 1 berücksichtigten notierten Preise handelt, die sich aber für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit entweder direkt (d. h. als Preis) oder indirekt (d. h. in Ableitung von Preisen) beobachten lassen.

**Level 3:** Verwendung von nicht auf beobachtbaren Marktdaten basierenden Faktoren für die Bewertung des Vermögenswertes oder der Verbindlichkeit.

Der Fair Value der Finanzanlagen der Kategorie zur Veräußerung verfügbar [AfS – Available for Sale] wurde gemäß Level 1 ermittelt. Die Marktwerte der derivativen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden gemäß Level 2 ermittelt.

Zahlungsmittel- und Zahlungsmitteläquivalente, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen besitzen kurze Restlaufzeiten. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value. Bei Forderungen wird der Nennwert herangezogen unter Berücksichtigung von Abschlägen für Ausfallrisiken.

Der Buchwert der Ausleihungen entspricht zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value.

Die Fair Values der sonstigen finanziellen Vermögenswerte entsprechen den Buchwerten unter Berücksichtigung marktgerechter Zinssätze. In den übrigen finanziellen Vermögenswerten sind € 22,6 Mio. [Vorjahr: € 22,6 Mio.] enthalten, die zu marktüblichen Konditionen als Mietkautionen verpfändet wurden.

Die kurzfristigen Bankverbindlichkeiten sind jederzeit kündbar. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value. Bei den langfristigen Bankverbindlichkeiten handelt es sich um fest verzinsliche Darlehen. Die gemeldeten Buchwerte entsprechen den Rückzahlungsbeträgen. Die langfristigen Bankverbindlichkeiten werden unter den sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen haben kurze Restlaufzeiten; die bilanzierten Werte stellen näherungsweise den Fair Value dar.

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst. Der Marktzinssatz betrifft zum Ende des Geschäftsjahres eine Gesellschaft und liegt bei 0,6% [Vorjahr: 0,4%].

Die Fair Values der übrigen finanziellen Verbindlichkeiten werden als Barwerte unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Zinsparameter ermittelt.

Die Fair Values der Derivate mit Hedgebeziehung zum Bilanzstichtag werden unter Berücksichtigung aktueller Marktparameter, d. h. von am Markt beobachtbaren Referenzkursen unter Berücksichtigung der Terminauf- bzw. -abschläge, ermittelt. In die Bewertung fließt das auf den Bewertungsstichtag abdiskontierte Ergebnis des Vergleichs der Terminierte am Abschlusstag mit denen am Bewertungstag ein. Die Fair Values werden dabei auch auf das Nichterfüllungsrisiko der Geschäftspartner hin überprüft. Dazu ermittelt PUMA Berichtigungswerte, sogenannte Credit Value Adjustments [CVA] oder auch Debt Value Adjustments [DVA] auf Basis eines Auf-/Abschlagsverfahrens unter Berücksichtigung aktueller Marktinformationen. Dabei wurden keine materiellen Abweichungen festgestellt, so dass hier keine Anpassungen in den ermittelten Fair Value eingeflossen sind.

Nettoergebnis nach Bewertungskategorien:

T.32 (in € Mio.)

	2017	2016
Darlehen und Forderungen [LAR]	-3,2	-8,1
Sonstige Verbindlichkeiten [OL]	-15,3	-20,8
Derivate ohne Hedgebeziehung	-0,3	1,3
Langfristige Finanzanlagen [AfS]	3,8	5,7
<b>SUMME</b>	<b>-15,0</b>	<b>-21,9</b>

Zur Ermittlung des Nettoergebnisses werden die Zinsen, Währungseffekte, Wertberichtigungen sowie Gewinne bzw. Verluste aus Veräußerungen berücksichtigt.

Die Wertberichtigungen auf Forderungen sind in den allgemeinen Verwaltungsaufwendungen enthalten.

## 15. PENSIONS-RÜCKSTELLUNGEN

Die Pensionsrückstellungen resultieren aus Ansprüchen der Mitarbeiter auf Leistungen im Falle der Invalidität, des Todes oder des Erreichens eines gewissen Alters, die je nach Land auf gesetzlichen oder vertraglichen Regelungen beruhen. Die Pensionsverpflichtungen umfassen im PUMA-Konzern sowohl leistungs- als auch beitragsorientierte Versorgungszusagen und enthalten sowohl Verpflichtungen aus laufenden Pensionen als auch Anwartschaften auf zukünftig zu zahlende Pensionen. Die

Versorgungszusagen sind sowohl rückstellungs- als auch fondsfinanziert.

Die mit den Versorgungszusagen verbundenen Risiken betreffen im Wesentlichen die üblichen Risiken von leistungsorientierten Pensionsplänen in Bezug auf mögliche Änderungen des Abzinsungssatzes und in kleinem Maße der Inflationsentwicklung sowie der Langlebigkeit. Um die Risiken veränderter Kapitalmarktbedingungen und demografischer Entwicklungen zu begrenzen, wurden die Pläne mit den höchsten Verpflichtungen in Deutschland und Großbritannien vor einigen Jahren für Neueintritte geschlossen oder versichert. Das spezifische Risiko von auf dem Gehalt basierenden Verpflichtungen ist innerhalb der PUMA-Gruppe gering. Durch die Einführung einer jährlichen Obergrenze in 2016 für das pensionsfähige Gehalt im Plan Großbritannien ist dieses Risiko für die höchsten Verpflichtungen nun abgedeckt. Der UK Plan wird daher als nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtung eingestuft.

T.33 (in € Mio.)

	Deutschland	UK	Andere Gesellschaften	PUMA-Konzern
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2017</b>				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	0,0	6,5	6,5
Einmalzahlung	0,0	0,0	6,2	6,2
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	20,3	41,5	0,0	61,8
Einmalzahlung	6,8	0,0	0,0	6,8

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

T.34 (in € Mio.)

	Deutschland	UK	Andere Gesellschaften	PUMA-Konzern
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2016</b>				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	0,0	6,9	6,9
Einmalzahlung	0,0	0,0	5,9	5,9
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	19,3	41,6	0,0	60,9
Einmalzahlung	6,6	0,0	0,0	6,6

Die wesentlichen Versorgungsregelungen sind im Folgenden beschrieben:

Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE sieht grundsätzlich Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Sie wurde für Neueintritte ab 1996 geschlossen. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA SE Einzelzusagen [Festbeträge in unterschiedlicher Höhe] sowie beitragsorientierte Einzelzusagen [zum Teil aus Entgeltumwandlung]. Bei den beitragsorientierten Zusagen handelt es sich um versicherte Pläne. Gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen bestehen nicht. Der auf die inländischen Versorgungsansprüche [PUMA SE] entfallende Verpflichtungsumfang beträgt zu Ende 2017 € 27,1 Mio. [Vorjahr: € 25,9 Mio.] und macht somit 33,3% der gesamten Verpflichtung aus. Der beizulegende Zeitwert für das den inländischen Verpflichtungen gegenüberstehende Planvermögen beträgt € 16,4 Mio., die entsprechende Pensionsrückstellung beträgt € 10,7 Mio.

Der Defined Benefit Plan in Großbritannien ist seit 2006 für Neueintritte geschlossen. Hier handelt es sich um gehalts- und dienstzeitabhängige Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenrente. 2016 wurde eine Wachstumsobergrenze von 1% p.a. auf das pensionsfähige Gehalt eingeführt. Eine Teilkapitalisierung der Altersrente ist zulässig. Es bestehen gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen. Die Verpflichtung für die Versorgungsansprüche des Defined Benefit Plans in Großbritannien beträgt zu Ende 2017 € 41,5 Mio. [Vorjahr: € 41,6 Mio.] und stellt 51,1% der gesamten Verpflichtung dar. Die Verpflichtung ist durch ein Vermögen von € 32,0 Mio. gedeckt. Die Rückstellung beträgt € 9,5 Mio.

Der Barwert der Versorgungsansprüche hat sich wie folgt entwickelt:

T.35 [in € Mio.]

	2017	2016
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 01.01.</b>	<b>80,3</b>	<b>74,3</b>
Aufwand für die im Berichtsjahr erdienten Versorgungsansprüche	3,4	2,3
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0,0	-2,3
Gewinne [-] und Verluste aus Planabgeltung	0,0	0,0
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	1,7	2,1
Arbeitnehmerbeiträge	0,2	0,2
Ausgezahlte Leistungen	-2,3	-3,0
Effekte aus Übertragungen	0,2	-0,4
Versicherungsmathematische Gewinne [-] und Verluste	-0,2	13,1
Währungskurseffekte	-2,0	-6,0
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.</b>	<b>81,3</b>	<b>80,3</b>

Das Planvermögen hat sich wie folgt entwickelt:

T.36 [in € Mio.]

	2017	2016
<b>Planvermögen 01.01.</b>	<b>48,8</b>	<b>50,7</b>
Zinsertrag auf das Planvermögen	1,1	1,5
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste [-]	1,1	1,7
Arbeitgeberbeiträge	3,1	1,9
Arbeitnehmerbeiträge	0,2	0,2
Ausgezahlte Leistungen	-1,4	-2,0
Effekte aus Übertragungen	0,0	-0,3
Währungskurseffekte	-1,4	-5,0
<b>Planvermögen 31.12.</b>	<b>51,6</b>	<b>48,7</b>

Die Pensionsrückstellung für den Konzern leitet sich wie folgt ab:

T.37 [in € Mio.]

	2017	2016
Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen	81,3	80,3
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-51,6	-48,7
<b>Finanzierungsstatus</b>	<b>29,7</b>	<b>31,6</b>
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
<b>Pensionsrückstellung 31.12.</b>	<b>29,7</b>	<b>31,6</b>

In 2017 betragen die ausgezahlten Leistungen € 2,3 Mio. [Vorjahr: € 3,0 Mio.]. Für das Jahr 2018 werden Zahlungen in Höhe von € 2,2 Mio. erwartet. Davon werden voraussichtlich € 0,9 Mio. vom Arbeitgeber direkt erbracht. Die Beiträge in das externe Planvermögen betragen im Jahr 2017 € 3,1 Mio. [Vorjahr: € 1,9 Mio.]. Für das Jahr 2018 werden Beiträge in Höhe von € 1,7 Mio. erwartet.

Die Pensionsrückstellung hat sich wie folgt entwickelt:

T.38 [in € Mio.]

	2017	2016
<b>Pensionsrückstellung 01.01.</b>	<b>31,6</b>	<b>23,6</b>
Pensionsaufwand	4,0	0,6
Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne [-] und Verluste	-1,3	11,4
Arbeitgeberbeiträge	-3,1	-1,9
Direkte Rentenzahlungen des Arbeitgebers	-0,9	-0,9
Transferwerte	0,2	-0,2
Währungsdifferenzen	-0,7	-1,0
<b>Pensionsrückstellung 31.12.</b>	<b>29,7</b>	<b>31,6</b>
Davon Aktivum	0,0	0,0
Davon Passivum	29,7	31,6

Der Aufwand im Geschäftsjahr 2017 gliedert sich wie folgt:

T.39 [in € Mio.]

	2017	2016
Aufwand für die im Berichtsjahr erdienten Versorgungsansprüche	3,4	2,3
Nachzuverrechnender Dienstaufwand	0,0	-2,3
Ertrag [-] und Aufwand aus Planabgeltungen	0,0	0,0
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	1,7	2,1
Zinsertrag auf das Planvermögen	-1,1	-1,5
Administrationskosten	0,0	0,1
<b>Aufwand für Leistungspläne</b>	<b>4,0</b>	<b>0,7</b>
davon Personalaufwand	3,4	0,1
davon Finanzaufwand	0,6	0,6

Zusätzlich zu den leistungsorientierten Pensionsplänen zahlt PUMA auch in beitragsorientierte Pläne ein. Die geleisteten Zahlungen für das Geschäftsjahr 2017 beliefen sich auf € 11,7 Mio. [Vorjahr: € 11,0 Mio.].

Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste:

T.40 [in € Mio.]

	2017	2016
<b>Neubewertung von Leistungsverpflichtungen</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Versicherungsmathematische Gewinne [-] und Verluste aus Veränderungen bei den demographischen Annahmen	-0,6	-0,7
Versicherungsmathematische Gewinne [-] und Verluste aus Veränderungen bei den finanziellen Annahmen	-0,1	13,3
Versicherungsmathematische Gewinne [-] und Verluste aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen	0,5	0,5
<b>Neubewertung des Planvermögens</b>	<b>-1,1</b>	<b>-1,7</b>
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
Anpassung der Administrationskosten	0,0	0,0
<b>Insgesamt direkt im Sonstigen Ergebnis erfasster Betrag für Neubewertungen</b>	<b>-1,3</b>	<b>11,4</b>

Anlageklassen des Planvermögens:

T.41 [in € Mio.]

	2017	2016
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,3	0,1
Eigenkapitalinstrumente	0,0	0,1
Schuldverschreibungen	1,3	12,4
Investmentfonds	18,5	17,2
Derivate	7,1	0,0
Immobilien	3,5	3,7
Versicherungen	16,4	14,2
Sonstige	4,5	1,0
<b>Planvermögen gesamt</b>	<b>51,6</b>	<b>48,7</b>

Davon Anlageklassen mit einem notierten Marktpreis:

T.42 [in € Mio.]

	2017	2016
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,3	0,2
Eigenkapitalinstrumente	0,0	0,1
Schuldverschreibungen	1,3	12,4
Investmentfonds	18,3	16,9
Derivate	7,1	0,0
Immobilien	3,2	3,4
Versicherungen	0,0	0,0
Sonstige	4,5	1,0
<b>Planvermögen mit einem notierten Marktpreis</b>	<b>34,7</b>	<b>34,0</b>

Eigene Finanzinstrumente oder von Konzerngesellschaften genutzte Immobilien sind im Planvermögen unverändert nicht enthalten.

Das Planvermögen dient ausschließlich der Erfüllung der definierten Leistungsverpflichtungen. In einigen Ländern bestehen für die Art und Höhe der zu wählenden Finanzmittel gesetzliche Vorgaben, in anderen Ländern (zum Beispiel Deutschland) erfolgt dies auf freiwilliger Basis. In Großbritannien wird die Vermögensverwaltung von einem Treuhänderausschuss verantwortet, der sich aus Repräsentanten

von Gesellschaft und Mitarbeitern zusammensetzt. Die Anlagestrategie zielt auf langfristige Gewinne mit geringer Volatilität ab. Sie wurde in 2017 überarbeitet und das Risikoprofil wurde reduziert.

Bei der Ermittlung von Pensionsverpflichtungen und Pensionsaufwand wurden folgende Annahmen verwendet:

T.43 (in %)

	2017	2016
Diskontierungssatz	2,30	2,18
Zukünftige Rentensteigerungen	2,42	2,46
Zukünftige Gehaltssteigerungen	1,55	1,50

Bei den angegebenen Werten handelt es sich um gewichtete Durchschnittswerte. Für den Euroraum wurde einheitlich ein Rechnungszins von 1,75% [Vorjahr: 1,25%] angesetzt.

In der folgenden Übersicht wird aufgezeigt, wie der Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen beeinflusst worden wäre bei Veränderung der maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahme.

T.44 (in € Mio.)

	2017	2016
Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche, falls		
der Abzinsungssatz 50 Basispunkte höher wäre	-7,4	-7,4
der Abzinsungssatz 50 Basispunkte niedriger wäre	6,0	6,3

Gehalts- und Rententrends haben aufgrund der Struktur der Leistungspläne lediglich eine unwesentliche Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche.

Der gewichtete Durchschnitt der Duration der Pensionsverpflichtungen beträgt 19 Jahre.

## 16. SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

T.45 (in € Mio.)

	2016	Währungsanpassungen, Umbuchungen	Zuführung	Verbrauch	Auflösung	2017
Rückstellungen für:						
Gewährleistungen/Retouren	12,6	-0,5	46,7	-7,8	-0,2	50,7
Einkaufsrisiken	8,5	-0,1	7,2	-7,9	-0,4	7,2
Andere	64,8	-9,5	27,6	-15,0	-5,0	62,9
<b>GESAMT</b>	<b>85,9</b>	<b>-10,1</b>	<b>81,5</b>	<b>-30,8</b>	<b>-5,6</b>	<b>120,8</b>

Für die Gewährleistungs-/Retourenrückstellung wird ein Erfahrungswert vom Umsatz der letzten 6 Monate herangezogen. Es wird erwartet, dass der wesentliche Teil dieser Ausgaben innerhalb der ersten 6 Monate des nächsten Geschäftsjahres fällig wird. Die Rückstellung für Gewährleistung/Retouren beinhaltet keine [Vorjahr: € 1,9 Mio.] langfristige Rückstellungen.

Die Einkaufsrisiken bestehen im Wesentlichen für Materialrisiken sowie für Formen, die zur Herstellung von Schuhen erforderlich sind.

Die anderen Rückstellungen setzen sich aus Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten in Höhe von € 30,0 Mio. [Vorjahr: € 28,7 Mio.] und Rückstellungen für Drohverluste aus schwebenden Geschäften sowie sonstigen Risiken in Höhe von € 32,9 Mio. [Vorjahr: € 36,1 Mio.] zusammen. In den anderen Rückstellungen sind in Höhe von € 34,6 Mio. [Vorjahr: € 27,9 Mio.] langfristige Rückstellungen enthalten.

Die kurzfristigen Rückstellungen werden voraussichtlich im folgenden Jahr zur Auszahlung führen, die langfristigen Rückstellungen frühestens nach Beendigung des Folgejahres.

## 17. VERBINDLICHKEITEN AUS UNTERNEHMENSERWERBEN

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst.

Die bestehende Kaufpreisverbindlichkeit betrifft den Unternehmenserwerb der Genesis Group International Ltd. und setzt sich wie folgt zusammen:

T.46 (in € Mio.)

	2017	2016
Innerhalb eines Jahres fällig	0,0	0,0
Fälligkeit über einem Jahr	4,8	5,0
<b>GESAMT</b>	<b>4,8</b>	<b>5,0</b>

**18. EIGENKAPITAL**

**GEZEICHNETES KAPITAL**

Das gezeichnete Kapital entspricht dem gezeichneten Kapital der PUMA SE. Zum Bilanzstichtag betrug das gezeichnete Kapital € 38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 auf den Inhaber lautende

Stückaktien, auf jede Stückaktie entfällt ein rechnerischer Anteil von € 2,56 am gezeichneten Kapital [Grundkapital].

Entwicklung der im Umlauf befindlichen Aktien:

T.47

		2017	2016
Im Umlauf befindliche Aktien zum 01.01.	Stück	14.939.913	14.939.913
Ausgabe eigener Aktien	Stück	6.443	0
Aktienrückkauf	Stück	0	0
Im Umlauf befindliche Aktien zum 31.12.	Stück	14.946.356	14.939.913

**KAPITALRÜCKLAGE**

Die Kapitalrücklage enthält das Aufgeld aus der Ausgabe von Aktien sowie Beträge aus der Gewährung, Umwandlung und dem Verfall von Aktienoptionen.

**GEWINNRÜCKLAGEN UND BILANZGEWINN**

Die Gewinnrücklagen und der Bilanzgewinn enthalten das Netto-Ergebnis des Geschäftsjahres sowie die in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, soweit sie nicht ausgeschüttet wurden.

**RÜCKLAGE AUS DEM UNTERSCHIEDSBETRAG AUS DER WÄHRUNGSUMRECHNUNG**

Der Eigenkapitalposten für Währungsumrechnung dient der Erfassung von Differenzen aus der Umrechnung der Abschlüsse von nicht in Euro bilanzierenden Tochtergesellschaften im Vergleich zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung der Tochtergesellschaften.

**CASHFLOW HEDGES**

Der Posten Cashflow Hedges beinhaltet die Marktwertbewertung der derivativen Finanzinstrumente. Der Posten in Höhe von € -44,8 Mio. [Vorjahr: € 54,3 Mio.] ist mit latenten Steuern in Höhe von € 3,7 Mio. [Vorjahr: € -0,5 Mio.] verrechnet.

**EIGENE AKTIEN/TREASURY STOCK**

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 6. Mai 2015 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 5. Mai 2020 eigene Aktien bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben. Im Falle des Erwerbs über die Börse darf der Erwerbspreis je Aktie den durchschnittlichen Schlusskurs für die Aktien der Gesellschaft mit gleicher Ausstattung im XETRA-Handel [oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem] an den letzten 3 Handelstagen vor der Verpflichtung zum Erwerb um nicht mehr als 10% über- oder unterschreiten.

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien im Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht. Zum Bilanzstichtag hält die Gesellschaft insgesamt 136.108 Stück PUMA-Aktien im eigenen Bestand, was einem Anteil von 0,9% des gezeichneten Kapitals entspricht.

**GENEHMIGTES KAPITAL**

Zum 31. Dezember 2017 sieht die Satzung der Gesellschaft ein genehmigtes Kapital über insgesamt € 15.000.000 vor:

Der Verwaltungsrat ist gemäß § 4.2. der Satzung ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 11. April 2022 durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen um bis zu

€ 15.000.000 zu erhöhen [Genehmigtes Kapital 2017].

Bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen können die neuen Aktien auch vollständig oder teilweise von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten [mittelbares Bezugsrecht]. Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Verwaltungsrat ist jedoch ermächtigt, in den in § 4.2. der Satzung genannten Fällen das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise auszuschließen.

Vom bestehenden genehmigten Kapital hat der Verwaltungsrat der PUMA SE im aktuellen Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht.

**DIVIDENDE**

Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der PUMA SE, der gemäß dem deutschen Handelsrecht ermittelt wird.

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat schlagen der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE für das Geschäftsjahr 2017 eine einmalige Dividende in Höhe von € 12,50 je im Umlauf befindlicher Aktie oder insgesamt € 186,8 Mio. [bezogen auf die am 31. Dezember im Umlauf befindlichen Aktien] den Aktionären auszuschütten.

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA SE:

T.48

	2017	2016
Bilanzgewinn der PUMA SE zum 31.12. € Mio.	268,1	205,6
Ausschüttungsfähiger Bilanzgewinn € Mio.	268,1	205,6
Dividende je Aktie €	12,50	0,75
Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien* Stück	14.946.356	14.939.913
Dividende gesamt* € Mio.	186,8	11,2
Vortrag auf neue Rechnung* € Mio.	81,3	194,4

\* Vorjahreswerte angepasst auf den Stand der Hauptversammlung.

**ANTEILE NICHT BEHERRSCHENDER GESELLSCHAFTER**

Der am Bilanzstichtag verbleibende Anteil nicht beherrschender Gesellschafter betrifft die PUMA Accessories North America, LLC mit € 4,9 Mio. [Vorjahr: € 1,1 Mio.], die Janed, LLC mit € 21,3 Mio. [Vorjahr: € 11,9 Mio.], die PUMA Kids Apparel North America, LLC mit € 1,3 Mio. [Vorjahr: € 0,6 Mio.], die Janed Canada, LLC, mit € 2,4 Mio. [Vorjahr: € 0,8 Mio.], PUMA North America Accessories Canada, LLC mit € 0,5 Mio. und die PUMA Kids Apparel Canada, LLC, mit € 0,8 Mio. [Vorjahr: € 0,9 Mio.].

**KAPITALMANAGEMENT**

Die Zielsetzung des Konzerns liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren und des Marktes zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

Das Kapitalmanagement bezieht sich auf das Konzern-Eigenkapital von PUMA. Dies ist in der Konzernbilanz sowie der Überleitungsrechnung zu den Veränderungen im Eigenkapital dargestellt.

### 19. KAPITALBETEILIGUNGSPLÄNE/ MANAGEMENT-INCENTIVE- PROGRAMM

Um das Management mit einer langfristigen Anreizwirkung an das Unternehmen zu binden, werden bei PUMA aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von *Stock-Option-Programmen (SOP)* sowie in Form von virtuellen Aktien mit Barausgleich eingesetzt.

Die laufenden Programme werden nachfolgend erläutert:

#### ERLÄUTERUNG „SOP“

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 wurde ein *Stock-Option-Programm SOP 2008* in Form eines *Performance Share Programm* beschlossen. Hierzu wurde ein bedingtes Kapital geschaffen und der Aufsichtsrat bzw. Vorstand der PUMA AG [seit dem 25. Juli 2011 Formwechsel in eine SE] ermächtigt, bis zum Ablauf von 5 Jahren [nach Eintragung des bedingten Kapitals in das Handelsregister], mindestens aber bis zum Ablauf von 3 Monaten nach Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2013 Bezugsrechte an Mitglieder des Vorstands sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter, verbundener Unternehmen auszugeben.

Die ausgegebenen und auszugebenden Bezugsrechte haben jeweils eine Laufzeit von 5 Jahren und können

frühestens nach 2 Jahren ausgeübt werden, doch nur wenn ein Kursanstieg von mindestens 20% der PUMA-Aktie seit Gewährung erfolgt ist. Anders als bei einem herkömmlichen Aktienoptionsprogramm wird der Gegenwert der Wertsteigerung der PUMA-Aktie seit der Gewährung in Aktien bedient, wobei der Begünstigte einen Optionspreis von € 2,56 pro gewährter Aktie zu entrichten hat, wenn die Ausgabe der Aktien aus einer Kapitalerhöhung resultiert. Scheiden Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus, so verfallen ihre Optionsrechte.

Die Ermächtigung sieht weiterhin vor, dass der Verwaltungsrat in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, die den geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft gewährten Bezugsrechte für den Fall außerordentlicher, nicht vorgesehener Entwicklungen dem Inhalt und dem Umfang nach ganz oder teilweise begrenzen kann. Diese Ermächtigung steht auch den geschäftsführenden Direktoren für die betroffenen übrigen Führungskräfte zu.

Die Bewertung der Programme erfolgte mittels eines Binominalmodells bzw. mittels einer Monte-Carlo-Simulation.

Für die Ermittlung des Fair Value kamen folgende Parameter zur Anwendung:

#### T.49 SOP

	2008 Tranche I	2008 Tranche II	2008 Tranche III	2008 Tranche IV	2008 Tranche V
Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt	€ 199,27	€ 147,27	€ 250,50	€ 199,95	€ 265,00
Erwartete Volatilität	29,1%	47,7%	34,5%	29,2%	26,8%
Erwartete Dividenden- zahlung	1,50%	2,31%	1,30%	1,30%	0,8%
Risikoloser Zinssatz ehemalige Vorstandsmit- glieder/aktuelle Geschäfts- führende Direktoren	4,60%	1,97%	1,60%	2,40%	0,3%
Risikoloser Zinssatz Führungskräfte	4,60%	1,97%	1,60%	2,40%	0,3%

Als erwartete Volatilität wurde die historische Volatilität des Jahres vor dem Bewertungszeitpunkt verwendet.

Entwicklung der SOP im Geschäftsjahr:

#### T.50 SOP

	2008 Tranche I	2008 Tranche II	2008 Tranche III	2008 Tranche IV	2008 Tranche V
Ausgabedatum	21.07.2008	14.04.2009	22.04.2010	15.04.2011	30.04.2012
Ausgegebene Anzahl	113.000	139.002	126.184	151.290	145.375
Ausübungspreis	€ 0,00	€ 0,00	€ 2,56	€ 2,56	€ 2,56
Restlaufzeit	0,00 Jahre	0,00 Jahre	0,00 Jahre	0,00 Jahre	0,00 Jahre
Im Umlauf zum 01.01.2017	0	0	0	0	98.484
Ausgeübt	0	0	0	0	0
Ø-Aktienkurs bei Ausübung	€ 220,83	€ 214,57	na	na	na
Abgefunden/Verfallen	0	0	0	0	-98.484
Im Umlauf zum 31.12.2017	0	0	0	0	0
Ausübbare Optionen am Stichtag	0	0	0	0	0

Die Optionen unterliegen gemäß § 5 der Optionsbedingungen in jedem Jahr einer Sperrfrist vom 15. Dezember bis 10 Börsentage nach der ordentlichen Hauptversammlung. Dementsprechend sind zum Stichtag keine Optionen ausübbar.

Zum Zeitpunkt der Zuteilung ergab sich für die *Tranche I – 2008* ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 49,44. Unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren.

Für die *Tranche II – 2008* ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 53,49 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren.

Für die *Tranche III – 2008* ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 61,81 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren.

Für die *Tranche IV – 2008* ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 40,14 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist und des Verfalls errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren entfallen zum Jahresende insgesamt 0 Optionen.

Für die *Tranche V – 2008* ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 44,59 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Die *Tranche V* wurde



gegen Zahlung einer Barabfindung beendet. Auf die aktuellen geschäftsführenden Direktoren entfallen zum Jahresende insgesamt 0 Optionen.

Mit dem Geschäftsjahr 2017 ist das Stock-Option-Programm *SOP 2008* ausgelaufen.

**ERLÄUTERUNG „VIRTUELLE AKTIEN“ SOG. „MONETARY UNITS“**

Im Geschäftsjahr 2013 wurde begonnen *Monetary Units* im Rahmen eines Management-Incentive-Programms auf jährlicher Basis zu gewähren. *Monetary Units* basieren in diesem Zusammenhang auf der PUMA- und Kering-Aktienentwicklung. Jede dieser *Monetary Units* berechtigt am Ende der Laufzeit zu einer Barauszahlung. Diese ist einerseits abhängig von dem festgestellten Jahresendkurs der PUMA-Aktie [Komponente 1], welcher zu 70% gewichtet wird und andererseits von dem festgestellten Jahresendkurs der Kering-Aktie [Komponente 2], der mit 30% in die

Gewichtung einfließt. Die Komponente 1 vergleicht den Erfolg mit den durchschnittlichen virtuellen Wertsteigerungsrechten der letzten 30 Tage des Vorjahres. Die Komponente 2 dagegen misst den Erfolg in einem Vergleich der Entwicklung der Kering-Aktie zu der durchschnittlichen Entwicklung eines Referenzportfolios des Luxus und Sportsektors des gleichen Zeitraums. Diese *Monetary Units* unterliegen einer Sperrfrist von 3 Jahren. Danach besteht ein Ausübungszeitraum von 2 Jahren [jeweils der Zeitraum April und Oktober], der von den Teilnehmern frei zur Ausübung genutzt werden kann. Grundbedingung für die Ausübung nach der Sperrfrist ist, dass ein aktives Beschäftigungsverhältnis mit PUMA besteht.

Im Geschäftsjahr 2017 wurde auf Basis der arbeitsvertraglichen Zusagen gegenüber den geschäftsführenden Direktoren hierfür ein Aufwand von € 8,4 Mio. gebildet.

Diese Verpflichtung aus aktienbasierten Vergütungstransaktionen mit Barausgleich wird als Personalrückstellungen angesetzt und an jedem Abschlussstichtag zum beizulegenden Zeitwert neu bewertet. Die Aufwendungen werden ebenfalls über den Erdienungszeitraum erfasst. Auf Basis des Marktkurses zum Bilanzstichtag beträgt die Rückstellung für beide Programme am Geschäftsjahresende gesamttheilich € 12,2 Mio.

**ERLÄUTERUNG PROGRAMM „GAME CHANGER 2017“**

Darüber hinaus wurde 2014 ein weiteres globales Long Term Incentive Programm namens *Game Changer 2017* aufgesetzt. Die Teilnehmer an diesem Programm bestehen im Wesentlichen aus Top-Führungskräften, die an die geschäftsführenden Direktoren berichten, sowie vereinzelt Schlüsselfunktionen in der PUMA-Gruppe. Das Ziel dieses Programmes ist, diese Mitarbeitergruppe langfristig an das Unternehmen zu binden und an dem mittelfristigen Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen.

Die Laufzeit des Programmes beträgt 3 Jahre und orientiert sich an den mittelfristigen Zielen der PUMA Gruppe in Bezug auf EBIT (70%), Working Capital (15%) und Gross Profit Margin (15%). Dazu wird jedes Jahr bei Erfüllung der jeweiligen währungskursbereinigten Ziele eine entsprechende Rückstellung gebildet. Das somit angesparte Guthaben wurde dem Teilnehmerkreis im März 2017 ausgezahlt. An die Auszahlung war die Bedingung geknüpft, dass der individuelle Teilnehmer zum 31.12.2016 in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis mit einem Unternehmen der PUMA Gruppe stand. Im Berichtsjahr wurden für dieses Programm keine Aufwendungen mehr zugeführt.

**ERLÄUTERUNG PROGRAMM „GAME CHANGER 2018“**

Im Jahr 2015 wurde das globale Programm *Game Changer 2018* aufgelegt, welches den gleichen Parametern unterliegt wie das Programm *Game Changer 2017* [Beschäftigungsverhältnis bis 31.12.2017 und Auszahlung März 2018]. Im Berichtsjahr wurde für dieses Programm € 1,0 Mio. zurückgestellt.

**ERLÄUTERUNG PROGRAMM „GAME CHANGER 2019“**

Im Jahr 2016 wurde das globale Programm *Game Changer 2019* aufgelegt, welches den gleichen Parametern unterliegt wie das Programm *Game Changer 2017* [Beschäftigungsverhältnis bis 31.12.2018 und Auszahlung März 2019]. Im Berichtsjahr wurde für dieses Programm € 1,4 Mio. zurückgestellt.

**ERLÄUTERUNG PROGRAMM „GAME CHANGER 2020“**

Im Jahr 2017 wurde das globale Programm *Game Changer 2020* aufgelegt, welches den gleichen Parametern unterliegt wie das Programm *Game Changer 2017* [Beschäftigungsverhältnis bis 31.12.2019 und Auszahlung März 2020]. Im Berichtsjahr wurde für dieses Programm € 1,4 Mio. zurückgestellt.

**ERLÄUTERUNG PROGRAMM „MOMENTUM 2020“**

Darüber hinaus wurde 2017 ein globales Programm mit Namen *Momentum* aufgelegt, welches den gleichen Parametern [Beschäftigungsverhältnis bis 31.12.2019 und Auszahlung März 2020] wie die *Game Changer*-Programme unterliegt. Der Unterschied zu den *Game Changer*-Programmen besteht in dem unterschiedlichen Teilnehmerkreis. Während der Teilnehmerkreis der *Game Changer* Programme aus Top-Führungskräften besteht, sind im Programm *Momentum* Mitarbeiter, die nicht diesem Kreis zuzuordnen sind, enthalten. Im Berichtsjahr wurde für dieses Programm € 0,9 Mio. zurückgestellt.

**20. SONSTIGE OPERATIVE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN**

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen enthalten entsprechend den Funktionen neben den Personal-, Werbe- und Vertriebsaufwendungen auch Miet- und Leasingaufwendungen, Reisekosten sowie Rechts- und Beratungsaufwendungen und andere allgemeine Aufwendungen. Betriebstypische Erträge, die im Zusammenhang mit den operativen Aufwendungen stehen, wurden dabei verrechnet. In den Miet- und Leasingaufwendungen für die eigenen Einzelhandelsgeschäfte sind umsatzabhängige Mietbestandteile enthalten.

**T.51 VIRTUELLE AKTIEN [Monetary Units]**

Ausgabedatum		01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017
Laufzeit	Jahre	5	5	5	5	5
Sperrfrist	Jahre	3	3	3	3	3
Basiskurs Komponente 1	€/Aktie	224,00	232,00	174,00	200,00	240,00
Basiskurs Komponente 2	€/Aktie	152,00	144,00	167,00	166,00	249,00
Referenzwert Komponente 1 zum Geschäftsjahresende	€/Aktie	240,20	240,00	371,00	220,13	96,46
Referenzwert Komponente 2 zum Geschäftsjahresende	€/Aktie	401,00	592,00	592,00	352,10	153,94
Teilnehmer im Jahr der Ausgabe	Personen	4	3	3	3	3
Teilnehmer zum Geschäftsjahresende	Personen	2	3	3	3	3
Anzahl <i>Monetary Units</i> Komponente 1 zum 01.01.2017	Stück	2.406	5.501	7.965	6.300	6.519
Anzahl <i>Monetary Units</i> Komponente 1 ausgeübt im GJ	Stück	-2.406	-251	0	0	0
Endbestand <i>Monetary Units</i> Komponente 1 zum 31.12.2017	Stück	0	5.250	7.965	6.300	6.519
Anzahl <i>Monetary Units</i> Komponente 2 zum 01.01.2017	Stück	1.520	3.799	3.692	3.393	2.693
Anzahl <i>Monetary Units</i> Komponente 2 ausgeübt im GJ	Stück	-943	-591	0	0	0
Endbestand <i>Monetary Units</i> Komponente 2 zum 31.12.2017	Stück	577	3.208	3.692	3.393	2.693

Nach Funktionsbereichen gliedern sich die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen wie folgt:

T.52 (in € Mio.)

	2017	2016
Vertriebsaufwendungen	1.320,4	1.182,4
Produktmanagement/Merchandising	45,1	41,7
Forschung und Entwicklung	53,4	52,0
Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	307,0	269,3
<b>Sonstige operative Aufwendungen</b>	<b>1.725,9</b>	<b>1.545,4</b>
<b>Sonstige operative Erträge</b>	<b>0,3</b>	<b>0,9</b>
<b>Gesamt</b>	<b>1.725,6</b>	<b>1.544,5</b>
Davon planmäßige Abschreibungen	70,3	59,9
Davon Wertminderungsaufwendungen	0,0	0,0

Innerhalb der Vertriebsaufwendungen stellen die Marketing-/Retailaufwendungen den wesentlichen Teil der operativen Aufwendungen dar. Enthalten sind neben Werbe- und Promotionsaufwendungen auch Aufwendungen im Zusammenhang mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Die übrigen Vertriebsaufwendungen beinhalten Aufwendungen für Logistik und sonstige variable Vertriebsaufwendungen.

In den Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen sind Aufwendungen für den Abschlussprüfer der PUMA SE in Höhe von € 0,9 Mio. (Vorjahr: € 0,9 Mio.) enthalten. Davon entfallen auf Abschlussprüfungsleistungen

€ 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.), auf sonstige Bestätigungsleistungen € 0,2 Mio. (Vorjahr € 0,2 Mio.) und auf Steuerberatungsleistungen € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.).

Die sonstigen operativen Erträge beinhalten übrige Erträge in Höhe von € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.). Im Vorjahr waren darüber hinaus noch Umlagen von Entwicklungskosten in Höhe von € 0,7 Mio. enthalten.

Insgesamt sind in den sonstigen operativen Aufwendungen Personalkosten enthalten, die sich wie folgt zusammensetzen:

T.53 (in € Mio.)

	2017	2016
Löhne und Gehälter	428,3	398,9
Soziale Abgaben	57,3	50,7
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Barausgleich	8,4	2,1
Aufwendungen für Altersversorgung und andere Personalaufwendungen	55,1	41,3
<b>GESAMT</b>	<b>549,1</b>	<b>493,1</b>

Zusätzlich sind in den Umsatzkosten Personalaufwendungen in Höhe von € 12,8 Mio. (Vorjahr: € 15,3 Mio.) enthalten.

Im Jahresdurchschnitt waren folgende Mitarbeiter beschäftigt:

T.54 MITARBEITER

	2017	2016
Marketing/Retail/Vertrieb	7.986	7.527
Forschung & Entwicklung/Produktmanagement	891	882
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	2.511	2.719
<b>GESAMT IM JAHRESDURCHSCHNITT</b>	<b>11.389</b>	<b>11.128</b>

Zum Jahresende waren insgesamt 11.787 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 11.495) beschäftigt.

## 21. FINANZERGEBNIS

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

T.55 (in € Mio.)

	2017	2016
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	1,6	1,2
Finanzerträge	10,3	10,5
Zinsaufwand	-17,8	-13,4
Aufzinsung der Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	0,0	0,0
Bewertung von Pensionsplänen	-0,6	-0,6
Aufwand aus Währungsumrechnungsdifferenzen, netto	-6,9	-6,4
<b>Finanzaufwendungen</b>	<b>-25,3</b>	<b>-20,4</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-13,4</b>	<b>-8,7</b>

Das Ergebnis aus assoziierten Unternehmen ergibt sich ausschließlich aus der Beteiligung an der Wilderness Holdings Ltd. (siehe auch Textziffer 11).

Die Finanzerträge beinhalten ausschließlich Zinserträge.

Die Zinsaufwendungen resultieren aus Finanzverbindlichkeiten, sowie aus Aufwendungen im Zusammenhang mit Währungsderivaten.

Das Finanzergebnis beinhaltet darüber hinaus per Saldo mit € 6,9 Mio. Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen [Vorjahr: Aufwand € 6,4 Mio.], welche dem Finanzierungsbereich zuzuordnen sind.

## 22. ERTRAGSTEUERN

T.56 [in € Mio.]

	2017	2016
<b>Laufende Ertragsteuern</b>		
Deutschland	9,3	3,5
Andere Länder	61,5	34,8
<b>Summe laufende Ertragsteuern</b>	<b>70,7</b>	<b>38,3</b>
<b>Latente Steuern</b>	<b>-7,5</b>	<b>-7,8</b>
<b>GESAMT</b>	<b>63,3</b>	<b>30,5</b>

Grundsätzlich unterliegen die PUMA SE und ihre deutschen Tochtergesellschaften der Körperschaftsteuer zuzüglich Solidaritätszuschlag und der Gewerbesteuer. Daraus ergibt sich im Geschäftsjahr ein gewichteter Mischsteuersatz von unverändert 27,22%.

Überleitung vom theoretischen Steueraufwand auf den effektiven Steueraufwand:

T.57 [in € Mio.]

	2017	2016
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>231,2</b>	<b>118,9</b>
Theoretischer Steueraufwand		
Steuersatz der SE = 27,22% [Vorjahr: 27,22%]	62,9	32,4
Besteuerungsunterschied Ausland	-7,1	-8,1
Andere Steuereffekte:		
Ertragsteuern für Vorjahre	4,1	1,9
Verluste und temporäre Differenzen, für die keine Steueransprüche bilanziert wurden	4,0	5,0
Steuersatzänderungen	8,7	0,1
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen bzw. nicht steuerpflichtige Erträge und sonstige Effekte	-9,3	-0,8
<b>Effektiver Steueraufwand</b>	<b>63,3</b>	<b>30,5</b>
Effektiver Steuersatz	27,4%	25,7%

Der Steuereffekt resultierend aus Posten, die direkt dem Eigenkapital belastet oder zugeschrieben werden, ist der Gesamtergebnisrechnung zu entnehmen.

Die sonstigen Effekte beinhalten mit € 9,7 Mio. [Vorjahr: € 11,0 Mio.] Quellensteueraufwendungen.

## 23. GEWINN JE AKTIE

Der Gewinn je Aktie wird in Übereinstimmung mit IAS 33 ermittelt, indem der auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallende Konzernjahresüberschuss [Konzernergebnis] durch die durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien dividiert wird.

Die Berechnung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

T.58

	2017	2016
Konzernergebnis € Mio.	135,8	62,4
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien in Stück	14.943.161	14.939.913
Verwässerte Zahl der Aktien in Stück	14.943.161	14.939.913
Gewinn je Aktie €	9,09	4,17
Gewinn je Aktie, verwässert €	9,09	4,17

## 24. MANAGEMENT DES WÄHRUNGSRIKOS

Im Geschäftsjahr 2017 hat PUMA zur Sicherung des in Euro umgerechneten zahlbaren Betrags für in US-Dollar denominatede Einkäufe Devisenderivate *Termin-Kauf USD* als Cashflow-Hedges designiert.

Die Nominalbeträge der offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow-Hedges beziehen, betreffen Devisenterminge-

schäfte über insgesamt € 2.287,4 Mio. (Vorjahr: € 1.850,6 Mio.). Für diese zugrundeliegenden Grundgeschäfte werden die Zahlungsströme in 2018 und 2019 erwartet. Im Übrigen verweisen wir auf die Ausführungen unter Textziffer 13.

Die Marktwerte der offenen Kurssicherungsgeschäfte setzen sich am Bilanzstichtag wie folgt zusammen:

T.59

	2017	2016
Devisentermingeschäfte, aktiv (siehe Textziffer 6 und 12)	25,1	91,8
Devisentermingeschäfte, passiv (siehe Textziffern 13 und 14)	-75,2	-25,8
Netto	-50,1	66,0

Die Entwicklung der effektiven Cashflow-Hedges wird in der Eigenkapitalveränderungsrechnung sowie der Gesamtergebnisrechnung dargestellt.

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

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

Wesentliche originäre monetäre Finanzinstrumente (Flüssige Mittel, Forderungen, verzinsliche Schulden,

Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverhältnissen, unverzinsliche Verbindlichkeiten) sind entweder unmittelbar in funktionaler Währung denominated oder werden durch den Einsatz von Devisentermingeschäften in die funktionale Währung transferiert.

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

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

Eine weitere Erläuterung zu Währungsrisiken und den übrigen Risiko- und Chancenkategorien erfolgt im zusammengefassten Lagebericht in dem Kapitel Risiko- und Chancenmanagement sowie in Textziffer 2 und 13 im Konzernanhang.

## 25. SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Die Segmentberichterstattung erfolgt gemäß unserer internen Berichtsstruktur nach geografischen Regionen. Die Umsatzerlöse und das operative Ergebnis (EBIT) werden nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft der entsprechenden Region ausgewiesen. Die Innenumsätze der jeweiligen Region werden eliminiert. Die Aufteilung der übrigen Segmentinformationen wird ebenfalls nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft ermittelt. Die Summen entsprechen jeweils den Beträgen in der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Bilanz.

Die Regionen unterteilen sich nach den Verdichtungsstufen EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika), Amerika (Nord- und Lateinamerika) und Asien/Pazifik.

Die Innenumsätze der Segmente werden auf Basis von Marktpreisen erzielt. Sie werden in der Darstellung nicht berücksichtigt, da sie nicht steuerungsrelevant sind.

Die Investitionen und Abschreibungen umfassen die Zugänge bzw. die Abschreibungen des laufenden Geschäftsjahres in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Wie im Vorjahr wurden keine Gesamtwertminderungsaufwendungen in den Segmenten berücksichtigt.

Da PUMA nur in einem Geschäftsfeld, der Sportartikelindustrie, tätig ist, erfolgt die Aufgliederung nach Produkten gemäß der internen Berichtsstruktur nach den Produktsegmenten Schuhe, Textilien und Accessoires. Entsprechend dieser Berichtsstruktur erfolgt, außer einer Aufgliederung der Umsatzerlöse und des Rohergebnisses, keine weitere Aufteilung des Betriebsergebnisses sowie der Vermögenswerte und Schuldposten.

## GESCHÄFTSSEGMENTE 1-12/2017

T.60 REGIONEN (in € Mio.)

	EXTERNE UMSATZERLÖSE		EBIT		INVESTITIONEN	
	1-12/2017	1-12/2016	1-12/2017	1-12/2016	1-12/2017	1-12/2016
EMEA	1.522,1	1.281,4	236,6	145,7	35,7	27,2
Amerika	1.370,6	1.218,5	190,4	166,0	13,8	20,1
Asien/Pazifik	821,5	733,7	167,2	113,7	30,7	17,3
Zentralbereiche/ Konsolidierung*	421,6	393,0	-349,6	-297,7	42,7	19,7
<b>GESAMT</b>	<b>4.135,9</b>	<b>3.626,7</b>	<b>244,6</b>	<b>127,6</b>	<b>122,9</b>	<b>84,3</b>

\* Beinhaltet CPG (COBRA PUMA Golf Business), Brandon, Dobotex, Branded Sports Merchandising, sowie die zentralen Aufwendungen für Marketing, Sourcing und andere Zentralfunktionen.

T.61 REGIONEN [in € Mio.]

	ABSCHREIBUNGEN		VORRÄTE		FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN (3.)	
	1-12/2017	1-12/2016	1-12/2017	1-12/2016	1-12/2017	1-12/2016
EMEA	14,6	13,3	342,7	281,9	184,3	173,0
Amerika	17,5	15,5	244,5	247,1	166,3	176,1
Asien/Pazifik	17,8	12,8	136,4	115,1	83,1	79,5
Zentralbereiche/ Konsolidierung*	20,4	18,2	54,9	74,8	70,0	70,5
<b>GESAMT</b>	<b>70,3</b>	<b>59,9</b>	<b>778,5</b>	<b>718,9</b>	<b>503,7</b>	<b>499,2</b>

\* beinhaltet CPG (COBRA PUMA Golf Business), Brandon, Dobotex, Branded Sports Merchandising, sowie die zentralen Aufwendungen für Marketing, Sourcing und andere Zentralfunktionen.

T.62 PRODUKT [in € Mio.]

	EXTERNE UMSATZERLÖSE		ROHERTRAGSMARGE	
	1-12/2017	1-12/2016	1-12/2017	1-12/2016
Schuhe	1.974,5	1.627,0	45,5%	42,5%
Textilien	1.441,4	1.333,2	49,0%	48,4%
Accessoires	719,9	666,5	48,5%	47,9%
<b>GESAMT</b>	<b>4.135,9</b>	<b>3.626,7</b>	<b>47,3%</b>	<b>45,7%</b>

T.63 ÜBERLEITUNG EBT [in € Mio.]

	1-12/2017	1-12/2016
EBIT	244,6	127,6
Finanzergebnis	-13,4	-8,7
EBT	231,2	118,9

## 26. ANGABEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG

Die Kapitalflussrechnung ist gemäß IAS 7 erstellt und nach den Zahlungsströmen aus der Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit gegliedert. Der Mittelabfluss/-zufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit ist nach der indirekten Methode ermittelt. Innerhalb der Zahlungsströme aus der laufenden Geschäftstätigkeit wird der Brutto Cashflow, abgeleitet aus dem Ergebnis vor Ertragsteuern und bereinigt um zahlungsunwirksame Aufwands- und Ertragsposten, definiert. Als Free Cashflow wird der Mittelabfluss/-zufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit, vermindert um Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen, bezeichnet.

Der in der Kapitalflussrechnung betrachtete Finanzmittelfonds umfasst alle in der Bilanz unter dem Posten *Flüssige Mittel* ausgewiesenen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, d. h. Kassenbestand, Schecks sowie kurzfristige Guthaben bei Kreditinstituten.

Die folgende Tabelle stellt die zahlungswirksamen und zahlungsunwirksamen Veränderungen finanzieller Schulden nach IAS 7.44 A dar:

T.64 ÜBERLEITUNG DER FINANZVERBINDLICHKEITEN AUF DEN MITTELABFLUSS/-ZUFLUSS AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT [in € Mio.]

	Anhang	Stand 01.01.2017	ZAHLUNGSUNWIRKSAME VERÄNDERUNGEN		ZAHLUNGSWIRKSAME VERÄNDERUNGEN		Stand 31.12.2017
			Veränderungen im Konsolidierungskreis	Währungsveränderungen			
<b>Finanzverbindlichkeiten</b>							
Leasingverbindlichkeiten	13	0,7	0,0	0,0	-0,2	0,4	
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	13	44,3	0,0	-3,2	-12,1	29,0	
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	13	14,8	0,0	-2,3	15,4	27,9	
<b>GESAMT</b>		<b>59,7</b>	<b>0,0</b>	<b>-5,6</b>	<b>3,1</b>	<b>57,3</b>	

Die Leasingverbindlichkeiten mit € 0,4 Mio. gliedern sich in kurzfristige Leasingverbindlichkeiten [€ 0,3 Mio.], enthalten in sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten, und langfristige Leasingverbindlichkeiten [€ 0,1 Mio.], die Bestandteil der sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten sind. Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten mit € 27,9 Mio. sind Teil der sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten.

## 27. HAFTUNGSVERHÄLTNISSE UND EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

### HAFTUNGSVERHÄLTNISSE

Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Haftungsverhältnisse vor.

### EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Eventualverbindlichkeiten vor.

**28. SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN**

**VERPFLICHTUNGEN AUS OPERATING-LEASE**

Der Konzern mietet, pachtet und least Büros, Lager- räume, Einrichtungen, Fuhrpark sowie Verkaufsräume für das eigene Einzelhandelsgeschäft. Miet- verträge für das Einzelhandelsgeschäft werden mit einer Laufzeit zwischen 5 und 15 Jahren abge- schlossen. Die übrigen Miet- und Pachtverträge haben in der Regel Restlaufzeiten zwischen 1 und 5 Jahren. Einige Verträge beinhalten Verlängerungs- optionen sowie Preisanpassungsklauseln.

Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen be- liefen sich in 2017 auf € 163,2 Mio. [Vorjahr: € 149,9 Mio.], davon waren € 19,9 Mio. [Vorjahr: € 16,2 Mio.] umsatzabhängig.

Zum Bilanzstichtag ergeben sich folgende Verpflich- tungen aus zukünftigen Mindestmietzahlungen für Operate-Leasing-Verträge:

T.65 [in € Mio.]

	2017
Aus Miet- und Leasingverträgen:	
2018 [2017]	128,1
2019 – 2022 [2018 – 2021]	286,6
ab 2023 [ab 2022]	86,8
<b>GESAMT</b>	<b>501,4</b>

**WEITERE SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN**

Die Gesellschaft hat weiterhin sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Lizenz-, Pro- motions- und Werbeverträgen, aus denen sich zum Bilanzstichtag folgende finanzielle Verpflichtungen ergeben:

T.66 [in € Mio.]

	2017
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:	
2018 [2017]	181,8
2019 – 2022 [2018 – 2021]	542,6
ab 2023 [ab 2022]	367,6
<b>GESAMT</b>	<b>1.092,0</b>

Die Promotions- und Werbeverträge sehen bran- chenüblich bei Erreichen vordefinierter Ziele (z. B. Medaillen, Meisterschaften) zusätzliche Zahlungen vor. Diese sind zwar vertraglich vereinbart, lassen sich aber naturgemäß zeitlich und betragsmäßig nicht exakt vorhersehen.

Darüber hinaus bestehen weitere sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von € 26,1 Mio., welche mit € 13,1 Mio. die Jahre ab 2019 betreffen. Diese beinhalten Dienstleistungsverträge in Höhe von € 25,5 Mio. und sonstige Verpflichtungen in Höhe von € 0,6 Mio.

**29. GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN UND VERWALTUNGSRAT**

Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB

Nach dem Gesetz über die Offenlegung der Vor- standsvergütungen vom 3. August 2005 kann die Veröffentlichung der individuellen Bezüge von Vor- ständen bzw. geschäftsführenden Direktoren nach §§ 285 Nr. 9 Buchstabe a) S. 5 bis 8; 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a) S. 5 bis 8 HGB für 5 Jahre unterbleiben, wenn die Hauptversammlung dies mit einer 75%- igen Mehrheit beschließt.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 7. Mai 2013 wurde die Gesellschaft ermächtigt, für das am 1. Januar 2013 beginnende Geschäftsjahr und für alle nachfolgenden Geschäftsjahre, die spätestens am 31. Dezember 2017 enden, auf die Angaben nach § 285 Nr. 9 Buchstabe a) S. 5 bis 8 und § 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a) S. 5 bis 8 HGB zu verzichten.

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwal- tungsrat sind der Auffassung, dass dem berech- tigten Informationsinteresse der Aktionäre durch Angabe der Gesamtvergütung der geschäftsfüh- renden Direktoren hinreichend Rechnung getragen wird. Der Verwaltungsrat wird entsprechend seinen gesetzlichen Pflichten die Angemessenheit der indi- viduellen Vergütung sicherstellen.

**GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN**

Die Vergütungen für die geschäftsführenden Direk- toren, die vom Verwaltungsrat festgesetzt werden, setzen sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsab-

hängigen Komponenten zusammen. Die erfolgsunab- hängigen Teile bestehen aus Fixum und Sachbezügen, während die erfolgsbezogenen Komponenten in Tan- tiemen und Komponenten mit langfristiger Anreizwir- kung unterteilt sind. Kriterien für die Bemessung der Gesamtvergütung bilden neben den Aufgaben und Leistungen des einzelnen geschäftsführenden Direk- tors die wirtschaftliche Lage, die langfristige strate- gische Planung und die damit verbundenen Ziele, die Langfristigkeit der erzielten Ergebnisse und die lang- fristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens.

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Zusätzlich erhalten die geschäftsführenden Direktoren Sachbe- züge wie z. B. Dienstwagennutzung, Altersvorsorge- beiträge und Sozialversicherungsbeiträge. Sie stehen allen geschäftsführenden Direktoren prinzipiell in gleicher Weise zu und sind in der erfolgsunabhängigen Vergütung enthalten. Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die 3 geschäftsführenden Di- rektoren € 2,1 Mio. [Vorjahr: € 1,9 Mio.]. An Sachbe- zügen wurden € 0,1 Mio. [Vorjahr: € 0,1 Mio.] gewährt.

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

Für die im Geschäftsjahr 2017 bestehenden Vergü- tungsprogramme [Virtuelle Aktien/Monetary Units] mit langfristiger Anreizwirkung [aus den Jahren 2014 bis 2017] für geschäftsführende Direktoren wurden entsprechend der Vesting Perioden anteilige Rück- stellungen in Höhe von € 8,4 Mio. [Vorjahr: € 2,1 Mio.] gebildet. Das erfolgsabhängige Programm orientiert sich an der mittelfristigen Wertentwicklung der PUMA SE-Aktie zu 70% und an der mittelfristigen Entwick- lung der Aktie der Kering S.A. im Verhältnis zu Bench- markunternehmen zu 30%. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen. Darüber hinaus wurde im Be- richtszeitraum eine Zahlung in Höhe von € 0,4 Mio. [Vorjahr: € 0,0 Mio.] im Zusammenhang mit dem Stock Option Programm 2012 geleistet, das Ende April 2017 auslief.

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

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

**VERWALTUNGSRAT**

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

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

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

**30. BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN**

Nach IAS 24 müssen Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen, die den PUMA-Konzern beherrschen oder von ihm beherrscht werden, angegeben werden, sofern sie nicht bereits als konsolidiertes Unternehmen im Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden. Beherrschung ist definiert als die Möglichkeit, die Finanz- und Geschäftspolitik eines Unternehmens zu bestimmen, um aus dessen Tätigkeit Nutzen zu ziehen.

Die SAPARDIS SE, Paris, eine 100%-ige Tochtergesellschaft der Kering S.A., Paris, hält zum Bilanzstichtag mehr als 75% des gezeichneten Kapitals an der PUMA SE. Die Kering S.A. wird kontrolliert von der Artémis S.A., Paris, diese wiederum ist eine 100%-ige Tochtergesellschaft der Financière Pinault S.C.A., Paris. Als nahestehende Unternehmen werden somit unter anderem alle Unternehmen, die direkt oder indirekt durch Artémis S.A. beherrscht und nicht in den Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden, berücksichtigt.

Darüber hinaus erstreckt sich die Angabepflicht nach IAS 24 auf Geschäfte mit assoziierten Unternehmen sowie Geschäfte mit sonstigen nahestehenden Unternehmen und Personen. Diese umfassen insbesondere nicht beherrschende Gesellschafter.

Bei den Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen und Personen handelt es sich im Wesentlichen um Verkäufe von Waren sowie Dienstleistungsbeziehungen. Diese haben zu marktüblichen Bedingungen, wie sie auch mit fremden Dritten üblich sind, stattgefunden.

Der Umfang der Geschäftsbeziehungen ist in der nachfolgenden Übersicht dargestellt:

T.67 [in € Mio.]

	ERBRACHTE LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN		EMPFANGENE LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN	
	2017	2016	2017	2016
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,0	0,0
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	3,6	3,3	5,7	6,7
Sonstige nahestehende Unternehmen und Personen	0,3	0,1	16,6	16,5
<b>GESAMT</b>	<b>3,9</b>	<b>3,4</b>	<b>22,4</b>	<b>23,2</b>

T.68 [in € Mio.]

	NETTOFORDERUNGEN AN		VERBINDLICHKEITEN GEGENÜBER	
	2017	2016	2017	2016
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,0	0,0
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	1,3	1,3	2,3	19,7
Sonstige nahestehende Unternehmen und Personen	0,1	0,0	2,8	0,1
<b>GESAMT</b>	<b>1,4</b>	<b>1,3</b>	<b>5,1</b>	<b>19,8</b>

Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr 2017 Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter über € 13,3 Mio. [Vorjahr: € 19,3 Mio.] geleistet.

Bis auf die Dividendeneinnahmen über € 0,8 Mio. [Vorjahr: € 0,7 Mio.] gab es keine weiteren Geschäftsvorfälle mit assoziierten Unternehmen.

Die Forderungen gegen nahestehende Unternehmen und Personen sind, mit einer Ausnahme, nicht mit Wertberichtigungen belastet. Lediglich in Bezug auf die Forderungen gegen einen nicht beherrschenden Gesellschafter, sowie dessen Unternehmensgruppe, sind bei einem Tochterunternehmen der PUMA SE in Griechenland zum 31. Dezember 2017 Bruttoforderungen in Höhe von € 52,2 Mio. [Vorjahr: € 52,2 Mio.] vollständig wertberichtigt. Im Geschäftsjahr 2017 sind diesbezüglich, wie im Vorjahr, keine Aufwendungen erfasst.

Zum 31. Dezember 2017 bestanden keine Verbindlichkeiten, welche im Rahmen der Finanzierungstätigkeit aufgenommen wurden, gegenüber im Kering-Konzern einbezogenen Unternehmen [Vorjahr: € 19,0 Mio.]. Der Ausweis erfolgte im Vorjahr unter den sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten.

Die geschäftsführenden Direktoren sowie die Mitglieder des Verwaltungsrats des PUMA-Konzerns sind nahestehende Personen im Sinne des IAS 24. Zu diesem Personenkreis erfasste Leistungen und Vergütungen sind in Textziffer 29 dargestellt.

Mitglieder des Verwaltungsrats haben von PUMA im Rahmen von Beratungs-, Dienstleistungs- und Anstellungsverträgen eine Vergütung von € 0,1 Mio. [Vorjahr: € 0,3 Mio.] erhalten.

### 31. CORPORATE GOVERNANCE

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat haben zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im November 2017 gemäß § 161 AktG die erforderliche Entsprechenserklärung abgegeben und diese auf der Homepage der Gesellschaft ([www.PUMA.com](http://www.PUMA.com)) veröffentlicht. Außerdem wird auf den Corporate Governance Bericht im zusammengefassten Lagebericht der PUMA SE verwiesen.

### 32. EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

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

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

### 33. VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im mit dem Lagebericht des Mutterunternehmens zusammengefassten Lagebericht für das Geschäftsjahr 2017 der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

#### TAG DER FREIGABE

Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE haben den Konzernabschluss am 9. Februar 2018 zur Weitergabe an den Verwaltungsrat freigegeben. Der Verwaltungsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 9. Februar 2018

#### GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN



Gulden



Lämmermann



Sørensen



## ANLAGE 1 ZUM KONZERNANHANG

T.69 ENTWICKLUNG DES ANLAGEVERMÖGENS 2016 [in € Mio.]

	ANSCHAFFUNGS- ODER HERSTELLUNGSKOSTEN						KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN						BUCHWERTE		
	Stand 1.1.2016	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Veränderung im Konsolidie- rungskreis	Ab- gänge	Stand 31.12.2016	Stand 1.1.2016	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen <sup>1)</sup>	Veränderung im Konsolidie- rungskreis	Abgänge	Stand 31.12.2016	Stand 31.12.2016	Stand 31.12.2015	
<b>SACHANLAGEN</b>															
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	167,2	-0,2	3,0		-2,9	167,1	-55,6	-0,1	-6,0		3,0	-58,8	108,4	111,6	
Technische Anlagen und Maschinen	18,0	-1,0	1,0	0,2	-0,4	17,9	-6,1	0,3	-1,8	-0,1	0,3	-7,5	10,4	11,9	
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	324,0	7,9	48,3	0,9	-23,6	357,4	-218,9	-3,9	-40,7	-0,6	22,9	-241,3	116,1	105,1	
Anlagen im Bau	4,0	-2,3	16,2		-0,6	17,3	0,0	0,0			0,0	0,0	17,3	4,0	
<b>GESAMT</b>	<b>513,2</b>	<b>4,4</b>	<b>68,5</b>	<b>1,1</b>	<b>-27,6</b>	<b>559,7</b>	<b>-280,6</b>	<b>-3,7</b>	<b>-48,6</b>	<b>-0,7</b>	<b>26,1</b>	<b>-307,5</b>	<b>252,1</b>	<b>232,6</b>	
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE</b>															
Geschäfts- und Firmenwerte	291,4	2,1		3,7	-0,1	297,1	-51,1	0,0		4,3		-46,7	250,4	240,3	
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	148,3	4,3				152,6	-17,7	0,0				-17,7	134,9	130,6	
Andere immaterielle Vermögenswerte	123,2	0,8	15,8	0,4	-5,5	134,7	-90,8	-0,6	-11,3	0,5	5,3	-96,9	37,8	32,4	
<b>GESAMT</b>	<b>562,9</b>	<b>7,2</b>	<b>15,8</b>	<b>4,0</b>	<b>-5,6</b>	<b>584,4</b>	<b>-159,6</b>	<b>-0,5</b>	<b>-11,3</b>	<b>4,8</b>	<b>5,3</b>	<b>-161,3</b>	<b>423,1</b>	<b>403,3</b>	

1) Im Geschäftsjahr 2016 gab es keine Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte, siehe Textziffern 9 und 10.

T.70 ENTWICKLUNG DES ANLAGEVERMÖGENS 2017 [in € Mio.]

	ANSCHAFFUNGS- ODER HERSTELLUNGSKOSTEN						KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN						BUCHWERTE		
	Stand 1.1.2017	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Veränderung im Konsolidie- rungskreis	Ab- gänge	Stand 31.12.2017	Stand 1.1.2017	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen <sup>2)</sup>	Veränderung im Konsolidie- rungskreis	Abgänge	Stand 31.12.2017	Stand 31.12.2017	Stand 31.12.2016	
<b>SACHANLAGEN</b>															
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	167,1	-8,4	2,0		-29,0	131,8	-58,8	3,4	-5,3		18,5	-42,1	89,7	108,4	
Technische Anlagen und Maschinen	17,9	0,4	1,9		-0,9	19,2	-7,5	-0,1	-2,1		0,6	-9,1	10,1	10,4	
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	357,4	-21,0	62,4		-38,5	360,2	-241,3	15,1	-48,7		36,6	-238,2	122,0	116,1	
Anlagen im Bau	17,3	-4,5	25,6		-0,1	38,3	0,0	0,0			-0,0	0,0	38,3	17,3	
<b>GESAMT</b>	<b>559,7</b>	<b>-33,6</b>	<b>92,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-68,5</b>	<b>549,5</b>	<b>-307,5</b>	<b>18,5</b>	<b>-56,1</b>	<b>0,0</b>	<b>55,7</b>	<b>-289,5</b>	<b>260,1</b>	<b>252,1</b>	
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE</b>															
Geschäfts- und Firmenwerte	297,1	-8,9				288,2	-46,7	0,4				-46,3	241,9	250,4	
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	152,6	-16,3				136,3	-17,7					-17,7	118,5	134,9	
Andere immaterielle Vermögenswerte	134,7	-3,6	31,0		-6,1	156,0	-96,9	2,9	-14,3		4,6	-103,7	52,4	37,8	
<b>GESAMT</b>	<b>584,4</b>	<b>-28,8</b>	<b>31,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-6,1</b>	<b>580,5</b>	<b>-161,3</b>	<b>3,3</b>	<b>-14,3</b>	<b>0,0</b>	<b>4,6</b>	<b>-167,7</b>	<b>412,8</b>	<b>423,1</b>	

2) Im Geschäftsjahr 2017 gab es keine Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte, siehe Textziffern 9 und 10.

## ANLAGE 2 ZUM KONZERNANHANG

## GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN

**BJØRN GULDEN**

Chief Executive Officer [CEO]

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Tchibo GmbH, Hamburg/Deutschland
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, Dortmund/Deutschland
- Dansk Supermarked A/S, Højbjerg/Dänemark
- Pandora A/S, Kopenhagen/Dänemark

**MICHAEL LÄMMERMANN**

Chief Financial Officer [CFO]

**LARS RADOOR SØRENSEN**

Chief Operating Officer [COO]

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Scandinavian Brake Systems A/S, Svendborg/Dänemark
- Hoyer Group A/S, Kopenhagen/Dänemark

## ANLAGE 3 ZUM KONZERNANHANG

## VERWALTUNGSRAT DER PUMA SE, HERZOGENAURACH

**JEAN-FRANÇOIS PALUS**

[Vorsitzender]

London, Großbritannien

Group Managing Director und Mitglied des Verwaltungsrats von Kering S.A., Paris/Frankreich, zuständig für Strategie, Betrieb und Organisation

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Kering Americas, Inc., New York/USA
- Volcom LLC., Costa Mesa/USA
- Kering Tokyo Investment Ltd., Tokio/Japan
- Pomellato S.p.A., Mailand/Italien
- Volcom Luxembourg Holding S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Sowind Group S.A., La Chaux-de-Fonds/Schweiz
- Guccio Gucci S.p.A., Florenz/Italien
- Gucci America, Inc., New York/USA
- Christopher Kane Ltd., London/Vereinigtes Königreich
- Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin Le Locle S.A., Le Locle/Schweiz
- Kering Eyewear S.p.A., Padua/Italien
- Yugen Kaisha Gucci LLC, Tokio/Japan
- Birdswan Solutions Ltd., Haywards Heath/West Sussex/Vereinigtes Königreich
- Paintgate Ltd., Haywards Heath/West Sussex/Vereinigtes Königreich
- Stella McCartney Ltd., Haywards Heath/West Sussex/Vereinigtes Königreich
- Kering Asia Pacific Ltd., Hongkong/China
- Kering South East Asia PTE Ltd., Singapur/Singapur
- Altuzarra LLC, New York/USA
- Tomas Maier Holding LLC, New York/USA
- Tomas Maier Distribution LLC, New York/USA
- Tomas Maier LLC, New York/USA

**FRANÇOIS-HENRI PINAULT**

[Stellvertretender Vorsitzender bis zum 12. April 2017]

Paris, France

CEO und Vorsitzender des Verwaltungsrats von Kering S.A., Paris/Frankreich Mitglied bis zum 12. April 2017

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Artémis S.A., Paris/Frankreich
- Collection Pinault, Paris/Frankreich
- Financière Pinault S.C.A., Paris/Frankreich
- Société Civile du Vignoble de Château Latour S.C., Pauillac/Frankreich
- Sonova Management [SAS], Paris/Frankreich
- Sonova SCS, Paris/Frankreich
- Soft Computing S.A., Paris/Frankreich
- Yves Saint Laurent S.A.S., Paris/Frankreich
- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- Volcom, LLC., Costa Mesa/USA
- Stella McCartney Ltd., Haywards Heath/West Sussex/Vereinigtes Königreich
- Kering International Ltd., London/Vereinigtes Königreich
- Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin Le Locle S.A., Le Locle/Schweiz
- Kering Eyewear S.p.A., Padua/Italien
- Kering UK Services Ltd., London/Vereinigtes Königreich
- Boucheron Holding SAS, Paris/Frankreich

**THORE OHLSSON**

[Stellvertretender Vorsitzender  
ab dem 12. April 2017]  
Falsterbo, Schweden  
Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und  
Kontrollgremien:

- Docktricks AB, Uppsala/Schweden
- Elite Hotels AB, Stockholm/Schweden
- Tomas Frick AB, Vellinge/Schweden
- Tjugonde AB, Malmö/Schweden
- Dahlqvists Fastighetsförvaltning AB,  
Kristianstad/Schweden

**TODD HYMEL**

Santa Ana, USA  
Chief Executive Officer (CEO) von Volcom LLC,  
Costa Mesa/USA  
Mitglied bis zum 12. April 2017

**JEAN-MARC DUPLAIX**

Paris, Frankreich  
Chief Financial Officer (CFO) von Kering S.A.,  
Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und  
Kontrollgremien:

- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- Redcats S.A., Paris/Frankreich
- E\_lite S.p.A., Mailand/Italien
- Kering Italia S.p.A., Florenz/Italien
- Pomellato S.p.A., Mailand/Italien
- Kering Japan Ltd., Tokio/Japan
- Kering Tokyo Investment Ltd., Tokio/Japan
- Kering Luxembourg S.A., Luxemburg/  
Luxemburg
- Qeelin Holding Luxembourg S.A., Luxemburg/  
Luxemburg
- E-Kering Lux S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Luxury Fashion Luxembourg S.A., Luxemburg/  
Luxemburg
- Kering Spain S.L. (früher Noga Luxe S.L.),  
Barcelona/Spanien
- Kering Eyewear S.p.A., Padua/Italien
- GPo Holding S.A.S., Paris/Frankreich
- Design Management Srl, Florenz/Italien
- Design Management 2 Srl, Florenz/Italien
- Kering Studio S.A.S., Paris/Frankreich
- Balenciaga Asia Pacific Ltd., Hongkong/China
- Kering Eyewear Japan Ltd., Tokio/Japan
- Redcats International Holding S.A.S., Paris/  
Frankreich
- Redcats Management Services S.A.S., Paris/  
Frankreich
- Balenciaga S.A., Paris/Frankreich
- Kering Investments Europe B.V., Amsterdam/  
Niederlande
- Altuzarra LLC, New York/USA

**BÉATRICE LAZAT**

Paris, Frankreich  
Human Resources Director, Kering S.A.,  
Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und  
Kontrollgremien:

- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- Castera S.A.R.L., Luxemburg/Luxemburg
- Luxury Goods Services S.A., Cadempino/Schweiz
- Augustin S.A.R.L., Paris/Frankreich
- Prodistri S.A., Paris/Frankreich
- Conseil et Assistance S.N.C., Paris/Frankreich

**MARTIN KÖPPEL**

[Arbeitnehmervertreter]  
Weisendorf, Deutschland  
Vorsitzender des Betriebsrats der PUMA SE

**GERNOT HEINZEL**

[Arbeitnehmervertreter]  
Hausen, Deutschland  
Kundenbetreuer Schuhketten Süd-Deutschland  
Mitglied seit dem 12. April 2017

**BERND ILLIG**

[Arbeitnehmervertreter]  
Bechhofen, Deutschland  
Administrator IT Systems der PUMA SE  
Mitglied bis zum 12. April 2017

**GUY BUZZARD**

[Arbeitnehmervertreter]  
West Kirby, Großbritannien  
Feldkundenbetreuer der PUMA United Kingdom Ltd.  
Mitglied bis zum 12. März 2017

**AUSSCHÜSSE DES VERWALTUNGSRATS****PERSONALAUSSCHUSS**

Jean-François Palus [Vorsitzender]  
Béatrice Lazat  
Martin Köppel

**PRÜFUNGSAUSSCHUSS**

Thore Ohlsson [Vorsitzender]  
Jean-Marc Duplaix  
Gernot Heinzel

**NACHHALTIGKEITSAUSSCHUSS**

Jean-François Palus [Vorsitzender]  
Béatrice Lazat  
Martin Köppel

**NOMINIERUNGSAUSSCHUSS**

Jean-François Palus [Vorsitzender]  
Jean-Marc Duplaix  
Béatrice Lazat

## BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

## AN DIE PUMA SE, HERZOGENAURACH

## VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES ZUSAMMENGEFASSTEN LAGEBERICHTS

## PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben den Konzernabschluss der PUMA SE, Herzogenaurach, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2017, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzern-Kapitalflussrechnung und der Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den zusammengefassten Lagebericht der PUMA SE, Herzogenaurach, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 geprüft. Die im Abschnitt *Sonstige Informationen* unseres Bestätigungsvermerks genannten Bestandteile des Konzernanhangs und des zusammengefassten Lageberichts haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2017 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 und
- vermittelt der beigefügte zusammengefasste Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser zusammengefasste Lagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht erstrecken sich nicht auf den Inhalt der im Abschnitt *Sonstige Informationen* unseres Bestätigungsvermerks genannten Bestandteile des Konzernanhangs und des zusammengefassten Lageberichts.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts geführt hat.

## GRUNDLAGE FÜR DIE PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden *EU-APrVO*) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt *Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts* unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchstabe f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht zu dienen.

## BESONDERS WICHTIGE PRÜFUNGSACHVERHALTE IN DER PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Nachfolgend stellen wir die aus unserer Sicht besonders wichtigen Prüfungssachverhalte dar:

1. Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte
2. Werthaltigkeit der Marke COBRA
3. *Latente Steuern* auf steuerliche Verlustvorträge

Unsere Darstellung dieser besonders wichtigen Prüfungssachverhalte haben wir wie folgt strukturiert:

- a. Sachverhaltsbeschreibung (einschließlich Verweis auf zugehörige Angaben im Konzernabschluss)
- b. Prüferisches Vorgehen

## 1. WERTHALTIGKEIT DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE

a. Im Konzernabschluss der PUMA SE werden Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von € 241,9 Mio. ausgewiesen, dies entspricht rd. 8,5% der Konzernbilanzsumme bzw. 14,6% des Konzerneigenkapitals.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte werden jeweils innerhalb des Geschäftsjahres oder anlassbezogen Werthaltigkeitstests (Impairment Tests) durch die PUMA SE unterzogen. Die Werthaltigkeitstests werden mittels Unternehmensbewertungen nach der *Discounted-Cashflow-Methode* durchgeführt. Grundlage der Bewertungen bilden die Barwerte der künftigen Cashflows, die auf der im Zeitpunkt der Durchführung der Impairment Tests gültigen Dreijahresplanung (Detailplanungszeitraum) beruhen. Dieser Detailplanungszeitraum wird danach unter Annahme von langfristigen Wachstumsraten fortgeschrieben. Die Abzinsung erfolgt mittels der gewichteten Kapitalkosten (WACC – Weighted Average Cost of Capital). Der erzielbare Betrag wird dabei auf Basis des Nutzungswertes (value in use) ermittelt, und es wird durch den Abgleich mit dem Buchwert ermittelt, ob sich hieraus ein Abwertungsbedarf ergibt.

Das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der geschäftsführenden Direktoren über die künftigen Zahlungsmittelzuflüsse, die langfristigen Wachstumsraten sowie die zur Diskontierung verwendeten WACC-Sätze abhängig und daher mit Unsicherheiten und Ermessensspielräumen behaftet. Vor diesem Hintergrund haben wir die Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte im Rahmen unserer Prüfung als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt klassifiziert.

Die Angaben der geschäftsführenden Direktoren zu den Geschäfts- oder Firmenwerten sind im Konzernanhang in Abschnitt 2 *Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze* sowie in Abschnitt 10 *Immaterielle Vermögenswerte* enthalten.

b. Im Rahmen unserer Prüfung haben wir insbesondere das methodische Vorgehen zur Durchführung der Impairment Tests nachvollzogen. Wir haben beurteilt, ob das verwendete Bewertungsmodell die konzeptionellen Anforderungen der relevanten Standards sachgerecht abbildet, ob die erforderlichen Inputdaten vollständig und sachgerecht ermittelt und übernommen werden, sowie ob die Berechnungen in dem Modell korrekt erfolgen. Ob die bei der Berechnung verwendeten künftigen Zahlungsmittelzuflüsse eine sachgerechte Grundlage bilden, haben wir insbesondere durch deren Abgleich mit der aktuellen Dreijahresplanung sowie durch Befragung der geschäftsführenden Direktoren zu den wesentlichen Annahmen dieser Planung überprüft. Darüber hinaus haben wir die Planung unter Berücksichtigung allgemeiner und branchenspezifischer Markterwartungen kritisch gewürdigt.

Da ein bedeutender Teil des Nutzungswerts aus prognostizierten Zahlungsmittelzuflüssen für die Zeit nach dem Detailplanungszeitraum resultiert (Phase der ewigen Rente), haben wir insbesondere die für die Phase der ewigen Rente angesetzte nachhaltige Wachstumsrate anhand von allgemeinen und branchenspezifischen Markterwartungen kritisch gewürdigt. Da bereits relativ kleine Veränderungen des verwendeten Diskontierungssatzes wesentliche Auswirkungen auf die Höhe des erzielbaren Betrags haben können, haben wir auch die bei der Bestimmung des zur Diskontierung verwendeten WACC-Satzes herangezogenen Parameter unter Einbindung von internen Spezialisten aus dem Bereich Financial Advisory validiert und das Berechnungsschema nachvollzogen.

Aufgrund der möglichen materiellen Bedeutung und aufgrund der Tatsache, dass die Bewertung der Geschäfts- oder Firmenwerte auch von volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängt, die außerhalb der Einflussmöglichkeit des Konzerns liegen, haben wir ergänzend die von der PUMA SE durchgeführten Sensitivitätsanalysen für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (CGUs) mit geringer Überdeckung kritisch durchgesehen, um ein mögliches Wertminderungsrisiko bei einer Änderung wesentlicher Bewertungsparameter einschätzen zu können.

## 2. WERTHALTIGKEIT DER MARKE COBRA

a. Im Konzernabschluss der PUMA SE wird für die Marke COBRA ein Markenwert in Höhe von € 118,6 Mio. ausgewiesen, dies entspricht rd. 4,2% der Konzernbilanzsumme bzw. 7,2% des Konzerneigenkapitals.

Die Marke COBRA wird von der PUMA SE innerhalb des Geschäftsjahres oder anlassbezogen einem Werthaltigkeitstest (Impairment Test) unterzogen. Der Werthaltigkeitstest wird

von der PUMA SE nach der Lizenzpreisanalogiemethode (*Relief from Royalty-Methode*) durchgeführt. Nach diesem Verfahren ergibt sich der Wert der Marke aus zukünftigen Lizenzzahlungen, die zu entrichten wären, wenn die Marke von einem Dritten lizenziert werden müsste. Dem Bewertungsmodell liegen prognostizierte Umsatzerlöse der Marke COBRA zugrunde, die auf der im Zeitpunkt der Durchführung des Impairment Tests gültigen Dreijahresplanung (Detailplanungszeitraum) beruhen. Dieser Detailplanungszeitraum wird danach unter Annahme von langfristigen Wachstumsraten fortgeschrieben. Die Abzinsung erfolgt mittels der gewichteten Kapitalkosten (WACC – Weighted Average Cost of Capital). Der erzielbare Betrag wird dabei auf Basis des Nutzungswertes (value in use) ermittelt und es wird durch den Vergleich mit dem Buchwert ermittelt, ob sich hieraus ein Abwertungsbedarf ergibt.

Das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der geschäftsführenden Direktoren über die künftigen Umsatzerlöse der Marke COBRA, die anzusetzende Lizenzrate, die langfristige Wachstumsrate sowie den zur Diskontierung verwendeten WACC-Satz abhängig und daher mit Unsicherheiten und Ermessensspielräumen behaftet. Vor diesem Hintergrund wurde die Werthaltigkeit der Marke COBRA im Rahmen unserer Prüfung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt klassifiziert.

Die Angaben der geschäftsführenden Direktoren zur Marke COBRA sind im Konzernanhang in Abschnitt 2 *Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze* sowie in Abschnitt 10 *immaterielle Vermögenswerte* enthalten.

b. Im Rahmen unserer Prüfung haben wir insbesondere das methodische Vorgehen zur Durchführung des Impairment Tests nachvollzogen. Wir haben überprüft, ob das Bewertungsmodell die konzeptionellen Anforderungen der relevanten Standards sachgerecht abbildet, ob die erforderlichen Inputdaten vollständig und sachgerecht ermittelt und übernommen werden und ob die Berechnungen in dem Modell korrekt erfolgen. Ob die bei der Berechnung verwendeten künftig zu erwartenden Umsatzerlöse (COBRA branded sales) eine sachgerechte Grundlage bilden, haben wir insbesondere durch deren Abgleich mit der aktuellen Dreijahresplanung sowie durch Befragung der geschäftsführenden Direktoren zu den wesentlichen Annahmen dieser Planung überprüft. Darüber hinaus haben wir die Planung unter Berücksichtigung allgemeiner und branchenspezifischer Markterwartungen kritisch gewürdigt. Da ein bedeutender Teil des Nutzungswerts aus prognostizierten

Umsatzerlösen für die Zeit nach der Dreijahresplanung resultiert (Phase der ewigen Rente), haben wir vor allem die in der Phase der ewigen Rente angesetzte nachhaltige Wachstumsrate anhand von allgemeinen und branchenspezifischen Markterwartungen kritisch gewürdigt. Da bereits relativ kleine Veränderungen der erwarteten Lizenzrate sowie des verwendeten Diskontierungssatzes wesentliche Auswirkungen auf die Höhe des Nutzungswerts haben können, haben wir auch die bei der erwarteten Lizenzrate und bei der Bestimmung des verwendeten Diskontierungssatzes herangezogenen Parameter unter Einbeziehung von internen Bewertungsspezialisten aus dem Bereich Financial Advisory beurteilt und das Berechnungsschema validiert. Die verwendete Lizenzrate wurde von uns zusätzlich anhand branchenüblicher Durchschnittswerte kritisch gewürdigt.

Aufgrund der möglichen materiellen Bedeutung und aufgrund der Tatsache, dass die Bewertung der Marke auch von volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängt, die außerhalb der Einflussmöglichkeit des Konzerns liegen, haben wir ergänzend die von der PUMA SE durchgeführten Sensitivitätsanalysen für die Marke COBRA kritisch gewürdigt, um ein mögliches Wertminderungsrisiko bei einer Änderung wesentlicher Bewertungsparameter einschätzen zu können.

### 3. LATENTE STEUERN AUF STEUERLICHE VERLUSTVORTRÄGE

a. Im Konzernabschluss der PUMA SE werden zum 31. Dezember 2017 aktive Latente Steuern auf steuerliche Verlustvorträge in Höhe von € 92,2 Mio. ausgewiesen, dies entspricht rd. 3,2% der Konzernbilanzsumme bzw. 5,6% des Konzerneigenkapitals. Der Konzern beurteilt die zukünftige Nutzung der steuerlichen Verlustvorträge auf Basis der für die betroffenen Gesellschaften bestehenden Steuerplanungen. Ausgangsbasis für die Steuerplanung ist die Unternehmensplanung. Aus unserer Sicht waren die aktiven latenten Steuern von besonderer Bedeutung, da die Unternehmensplanung als Grundlage für die Werthaltigkeit der aktiven latenten Steuern auf steuerliche Verlustvorträge in hohem Maße von der Einschätzung und den Annahmen der geschäftsführenden Direktoren abhängig ist und aufgrund der damit verbundenen Ermessensspielräume mit Unsicherheiten behaftet ist.

Die Angaben der geschäftsführenden Direktoren zu den latenten Steuern auf steuerliche Verlustvorträge sind im Konzernanhang in Abschnitt 2 *Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze* sowie in Abschnitt 8 *Latente Steuern* enthalten.

b. Im Rahmen unserer Prüfung der Steuersachverhalte haben wir unter Einbindung unserer internen Steuerspezialisten die Ermittlung und die Bewertung der latenten Steuern auf steuerliche Verlustvorträge gewürdigt. Dazu haben wir die eingerichteten internen Prozesse und Kontrollen zur Erfassung von Steuersachverhalten sowie zur Ermittlung der steuerlichen Verlustvorträge beurteilt. Die Werthaltigkeit der aktivierten latenten Steuern auf steuerliche Verlustvorträge haben wir auf Basis der aktuellen Unternehmensplanung und unternehmensinterner Prognosen über die zukünftige steuerliche Ertragsituation der betroffenen Konzerngesellschaften beurteilt. Ebenso haben wir die Angemessenheit der verwendeten Planungsannahmen gewürdigt und die Überleitung zum Steuerergebnis und die rechnerische Richtigkeit nachvollzogen. Zudem haben wir die Vollständigkeit und Angemessenheit der nach IAS 12 geforderten Angaben im Konzernanhang geprüft.

### SONSTIGE INFORMATIONEN

Die geschäftsführenden Direktoren sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen:

- die im Abschnitt *Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung* des zusammengefassten Lageberichts enthaltene Konzernklärung zur Unternehmensführung nach § 315d HGB;
- den im Abschnitt *Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung* des zusammengefassten Lageberichts enthaltenen Corporate Governance Bericht nach Nr. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex;
- die im Konzernanhang enthaltene Versicherung der gesetzlichen Vertreter zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht nach § 297 Abs. 2 S. 4 HGB bzw. § 315 Abs. 1 S. 5 HGB;
- den gesonderten zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht, der nach Erteilung dieses Bestätigungsvermerks veröffentlicht wird, sowie
- alle übrigen Teile des Geschäftsberichts, der nach Erteilung dieses Bestätigungsvermerks veröffentlicht wird, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses und zusammengefassten Lageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Konzernabschlussprüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum zusammengefassten Lagebericht oder zu unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

### VERANTWORTUNG DER GESCHÄFTSFÜHRENDEN DIREKTOREN UND DES VERWALTUNGSRATS FÜR DEN KONZERNABSCHLUSS UND DEN ZUSAMMENGEFASSTEN LAGEBERICHT

Die geschäftsführenden Direktoren sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die geschäftsführenden Direktoren verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die geschäftsführenden Direktoren dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht, den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die geschäftsführenden Direktoren verantwortlich für die Aufstellung des zusammengefassten Lageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die geschäftsführenden Direktoren verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im zusammengefassten Lagebericht erbringen zu können.

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts.

#### VERANTWORTUNG DES ABSCHLUSSPRÜFERS FÜR DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES ZUSAMMENGEFASSTEN LAGEBERICHTS

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der zusammengefasste Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und zusammengefassten Lageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im zusammengefassten Lagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des zusammengefassten Lagebe-

richts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.

- beurteilen wir die Angemessenheit der von den geschäftsführenden Direktoren angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den geschäftsführenden Direktoren dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den geschäftsführenden Direktoren angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im zusammengefassten Lagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des zusammengefassten Lageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.

- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den geschäftsführenden Direktoren dargestellten zukunftsorientierten Angaben im zusammengefassten Lagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den geschäftsführenden Direktoren zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrundeliegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

#### SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 12. April 2017 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 20. Oktober 2017 vom Verwaltungsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2012 als Konzernabschlussprüfer der PUMA SE tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

#### VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Stefan Otto.

München, den 9. Februar 2018

Deloitte GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Stadter  
Wirtschaftsprüfer



Otto  
Wirtschaftsprüfer

# BERICHT DES VERWALTUNGSRATS



ANTOINE GRIEZMANN

## SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

der Verwaltungsrat hat im Geschäftsjahr 2017 sämtliche ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Er hat die Gesellschaft geleitet, die Grundlinien der Geschäftstätigkeit bestimmt und deren Umsetzung durch die geschäftsführenden Direktoren überwacht.

Hierzu hat sich der Verwaltungsrat in vier ordentlichen Sitzungen über die Geschäftspolitik, über alle relevanten Aspekte der Unternehmensentwicklung und Unternehmensplanung, über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft, einschließlich ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen beraten und Beschlüsse gefasst. Alle Mitglieder haben an den Beschlussfassungen teilgenommen. Die geschäftsführenden Direktoren haben den Verwaltungsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher und mündlicher Form über die Umsetzung der Beschlüsse und alle bedeutenden Geschäftsvorgänge informiert. Darüber hinaus fand eine außerordentliche und eine konstituierende Sitzung des Verwaltungsrats statt.

Sämtliche für das Unternehmen bedeutenden Geschäftsvorgänge hat der Verwaltungsrat auf Basis der Berichte der geschäftsführenden Direktoren und der Ausschüsse ausführlich erörtert und eigene Vorstellungen eingebracht. Abweichungen des Geschäftsverlaufs von Vorgaben, die der Verwaltungsrat den geschäftsführenden Direktoren gemacht hat, haben die geschäftsführenden Direktoren dem Verwaltungsrat erläutert. Alle Erläuterungen hat der Verwaltungsrat anhand von vorgelegten Unterlagen überprüft. In alle wesentlichen Entscheidungen wurde der Verwaltungsrat frühzeitig eingebunden. Der Verwaltungsratsvorsitzende sowie weitere Mitglieder des Verwaltungsrats waren und sind darüber hinaus in regelmäßigen, mündlichen oder schriftlichem Kontakt mit den geschäftsführenden Direktoren und informieren sich über wesentliche Entwicklungen. Insgesamt ergaben sich keine Zweifel im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung der geschäftsführenden Direktoren.

### BERATUNGSSCHWERPUNKTE

Im Geschäftsjahr 2017 standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund: Prüfung und Billigung des Konzern- und des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr 2016, Dividendenpolitik, Festlegung der Tagesordnung für die ordentliche Hauptversammlung am 12. April 2017, laufende Geschäftsentwicklung, Finanzlage des Konzerns, Unternehmensplanung 2018 und Mittelfristplanung einschließlich Investitionen, Compliance und internes Kontrollsystem sowie wesentliche Rechtsstreitigkeiten im Konzern. Darüber hinaus



hat sich der Verwaltungsrat intensiv mit der Corporate Governance und insbesondere mit der Festlegung eines Kompetenzprofils für den Verwaltungsrat befasst. Auf der Tagesordnung stand auch die Festlegung neuer Zielgrößen für den Frauenanteil im Verwaltungsrat, auf der Ebene der geschäftsführenden Direktoren und in den beiden Führungsebenen unterhalb der geschäftsführenden Direktoren.

Zu diesen Themen nahm der Verwaltungsrat Einsicht in die Finanzberichte und Schriften der Gesellschaft.

### INTERESSENKONFLIKTE

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

### AUSSCHÜSSE

Der Verwaltungsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben in seiner konstituierenden Sitzung am 12. April 2017 vier Ausschüsse eingerichtet und lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten. Die Mitglieder der Ausschüsse sind im Konzernanhang aufgeführt.

**PERSONALAUSSCHUSS**

Der Prüfungsausschuss tagte im Geschäftsjahr 2017 in vier ordentlichen Sitzungen. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung.

**PRÜFUNGS-AUSSCHUSS**

Der Prüfungsausschuss tagte im Geschäftsjahr 2017 in vier ordentlichen Sitzungen. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung.

**NACHHALTIGKEITSAUSSCHUSS**

Der Ausschuss hat die Aufgabe, die unternehmerische Nachhaltigkeit sowie das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern. Er trat 2017 einmal zusammen. Zentraler Punkt der Beratungen war der erreichte Fortschritt bei den zehn Nachhaltigkeitszielen, welche sich die Gesellschaft bis zum Jahr 2020 gesetzt hat. Einzelne Projekte etwa im Bereich des sozialen Engagements (wie Right To Play), der finanziellen Förderung von Herstellern bei Erreichen von Energiezielen oder der Eliminierung bestimmter Schadstoffe in der Produktionskette wurden im Detail besprochen. Zudem wurden die Ergebnisse des Symposiums *Talks at Banz*, das nach 13 Jahren nun erstmals in Hongkong stattfand und eine direkte Abstimmung mit den Herstellern über die Verwirklichung der Nachhaltigkeitsziele in der Produktion ermöglichte, dem Ausschuss präsentiert.

**NOMINIERUNGS-AUSSCHUSS**

Der Nominierungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter als Kandidaten vor. Er ist im abgelaufenen Geschäftsjahr zu einer Sitzung zusammengekommen. Der Nominierungsausschuss empfahl dem Verwaltungsrat, Herrn Jean-François Palus [Group Managing Director und Mitglied des Verwaltungsrats der Kering S.A., Paris/Frankreich], Herrn Jean-Marc Duplaix [Chief Financial Officer (CFO) von

Kering S.A., Paris/Frankreich], Herrn Thore Ohlsson [Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden] und Frau Béatrice Lazat [Human Resources Director, Kering S.A., Paris/Frankreich] der Hauptversammlung am 12. April 2017 zur Wahl in den Verwaltungsrat vorzuschlagen.

**CORPORATE GOVERNANCE**

Wie in den Vorjahren hat sich der Verwaltungsrat auch im Geschäftsjahr 2017 mit den aktuellen Entwicklungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) befasst und ein Kompetenzprofil verabschiedet. Der DCGK enthält wesentliche gesetzliche Vorschriften und Empfehlungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen und Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung. Die Corporate-Governance-Standards gehören seit langem zum Unternehmensalltag. Dies bleibt auch im Rahmen des nunmehr bei PUMA herrschenden monistischen Corporate Governance Systems unverändert.

Über die Corporate Governance bei PUMA berichtet der Verwaltungsrat zugleich gemäß Ziffer 3.10 DCGK im Corporate Governance Bericht. Die Gesellschaft erfüllt mit wenigen Ausnahmen die Anforderungen des DCGK und bringt dies ebenso wie die Erläuterung systembedingter Abweichungen aufgrund des monistischen Systems bei PUMA in der Entsprechenserklärung zum DCGK zum Ausdruck. Die Entsprechenserklärung vom 9. November 2017 wird unseren Aktionären dauerhaft auf der Homepage der Gesellschaft zugänglich gemacht unter <http://about.PUMA.com/de/investor-relations/corporate-governance/declaration-of-compliance/>.

**JAHRESABSCHLUSS FESTGESTELLT**

Der von den geschäftsführenden Direktoren nach den Regeln des HGB aufgestellte Jahresabschluss der PUMA SE, der gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss sowie der zusammengefasste Lagebericht für die PUMA SE und den PUMA-Konzern, jeweils für das Geschäftsjahr 2017, sind von dem durch die Hauptversammlung am 12. April 2017 gewählten und vom Verwaltungsrat mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses beauftragten Abschlussprüfer, der Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen worden.

Der Abschlussprüfer kommt in seinem Bericht zu der Überzeugung, dass das bei PUMA institutionalisierte Risikomanagementsystem gemäß § 91 Absatz 2 AktG geeignet ist, den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken. Der Verwaltungsrat hat sich hierzu von den geschäftsführenden Direktoren regelmäßig über alle relevanten Risiken, insbesondere die Einschätzung der Markt- und Beschaffungsrisiken, der finanzwirtschaftlichen

Risiken einschließlich der Währungsrisiken sowie Risiken aus dem organisatorischen Bereich in Kenntnis setzen lassen.

Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte des Abschlussprüfers sowie der Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns lagen allen Mitgliedern des Verwaltungsrates rechtzeitig vor. In der Sitzung des Prüfungsausschusses am 9. Februar 2018 sowie in der darauf folgenden Verwaltungsratssitzung am gleichen Tag hat der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet und diese im Detail mit den geschäftsführenden Direktoren und den Mitgliedern des Verwaltungsrats erörtert. Dabei kam es zu keiner Unstimmigkeit.

Der Verwaltungsrat hat den Jahresabschluss, den zusammengefassten Lagebericht für die PUMA SE und den PUMA-Konzern, den Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns sowie den Konzernabschluss eingehend geprüft und keine Einwendungen erhoben. Gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses stimmte er dem Ergebnis der Prüfung beider Abschlüsse zu und billigte den Jahresabschluss der PUMA SE sowie den Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2017. Der Jahresabschluss 2017 ist damit festgestellt.

Der Verwaltungsrat und die geschäftsführenden Direktoren beschlossen, der Hauptversammlung vorzuschlagen, für das Geschäftsjahr 2017 eine einmalige Dividende in Höhe von € 12,50 je dividendenberechtigter Stückaktie an die Aktionäre auszuschütten. In diesem Zusammenhang wurde die Liquiditätslage der Gesellschaft, die Finanzierung und die Auswirkungen auf den Kapitalmarkt erörtert. Insgesamt soll ein Betrag von ca. € 187 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von ca. € 81 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

Schließlich hat der Verwaltungsrat in seiner Sitzung am 9. Februar 2018 den zusammengefassten nicht-finanziellen Bericht nach §§ 315c in Verbindung mit §§ 289c bis 289e HGB eingehend geprüft und keine Einwendungen erhoben.

**BERICHT ÜBER BEZIEHUNGEN ZU VERBUNDENEN UNTERNEHMEN**

Zwischen der PUMA SE und der Sapardis SE, einer 100%igen Tochtergesellschaft der Kering S.A., welche ihrerseits aufgrund der Stimmrechtsmehrheit ein Tochterunternehmen der Artémis S.A. ist, besteht seit dem 10. April 2007 ein Abhängigkeitsverhältnis nach § 17 AktG. Der von den geschäftsführenden Direktoren gemäß § 312 AktG erstellte Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (Abhängigkeitsbericht) lag dem Verwaltungsrat vor. Der Bericht ist vom Abschlussprüfer geprüft worden, der folgenden Bestätigungsvermerk erteilt hat:

„Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

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

Nach eingehender Prüfung stimmte der Verwaltungsrat dem von den geschäftsführenden Direktoren aufgestellten Abhängigkeitsbericht zu und schloss sich dem diesbezüglichen Ergebnis des Abschlussprüfers an. Es waren keine Einwendungen zu erheben.

**PERSONELLE VERÄNDERUNGEN IM VERWALTUNGSRAT**

Im Geschäftsjahr 2017 gab es im Verwaltungsrat folgende personelle Veränderungen: Herr Guy Buzzard, Arbeitnehmervertreter im Verwaltungsrat, verstarb am 12. März 2017. Außerdem wurde in der Hauptversammlung der Gesellschaft am 12. April 2017 ein sechsköpfiger Verwaltungsrat gewählt. Er besteht aus den Herren Jean-François Palus [Group Managing Director und Mitglied des Verwaltungsrats der Kering S.A., Paris/Frankreich], Jean-Marc Duplaix [Chief Financial Officer (CFO) von Kering S.A., Paris/Frankreich], Thore Ohlsson [Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden] und Frau Béatrice Lazat [Human Resources Director, Kering S.A., Paris/Frankreich] als Vertreter der Anteilseigner sowie den Herren Martin Köppel und Gernot Heinzel als Vertreter der Arbeitnehmer. Ihre Amtszeit endet mit Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das Geschäftsjahr 2021 beschließt.

**DANK**

Wir sprechen den geschäftsführenden Direktoren, den Unternehmensleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dank und Anerkennung für ihren tatkräftigen Einsatz und die konstruktive Zusammenarbeit aus.

Herzogenaurach, den 12. Februar 2018

**FÜR DEN VERWALTUNGSRAT**


Jean-François Palus  
Vorsitzender



# BERICHT ZUR GLEICHSTELLUNG UND ENTGELTGLEICHHEIT



MARIE-LAURENCE JUNGFLEISCH

Gemäß den Bestimmungen des Entgelttransparenzgesetzes [EntgTranspG] ist ab dem Kalenderjahr 2018 ein gesonderter Entgeltbericht zu erstellen. Dieser erstmalig zu erstellende Bericht umfasst einen einjährigen Berichtszeitraum und bezieht sich auf das Jahr 2016.

Respekt, Toleranz und Gleichberechtigung sind für uns eine Verpflichtung. Bereits seit 2005 folgen wir dem PUMA-Ethikkodex [Code of Conduct] und seit 2010 der Charta der Vielfalt. Die Charta wurde eingeführt, um bei PUMA eine faire Arbeitsumgebung sicherzustellen, in der alle Mitarbeiter die gleichen Chancen haben, unabhängig von Nationalität, Herkunft, Religion, Weltanschauung, Alter, Geschlecht und sexueller Orientierung.

Die Relation der weiblichen Mitarbeitern zu den männlichen Mitarbeitern (Geschlechterverhältnis) im PUMA-Konzern ist mit etwa 47% weiblichen Mitarbeitern und 53% männlichen Mitarbeitern ausgeglichen und in den vergangenen Jahren stabil geblieben. Im Jahr 2016 betrug der Frauenanteil über alle Führungsebenen weltweit 38%. Obwohl sich diese Zahl im Vergleich zu den vergangenen Jahren erhöht hat, sind wir bestrebt, den Frauenanteil in Führungspositionen, insbesondere auf den höheren Führungsebenen, weltweit weiter zu steigern. Um dies zu erreichen, haben wir uns auf Konzernebene zu einer Frauenquote von 20% bzw. 30% für die beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung verpflichtet. Diese Ziele wurden bis Ende Juni 2017 erreicht beziehungsweise leicht übererfüllt. PUMA möchte die Entwicklung von Frauen in Führungspositionen kontinuierlich unterstützen. Aus diesem Grund bieten wir spezielle Trainings und Zugang zu interessanten Netzwerken an. Der Kontakt und die Kommunikation mit erfahrenen weiblichen Führungskräften soll die Mitarbeiterinnen ermutigen und motivieren selbst Führungspositionen innerhalb des PUMA-Konzerns zu übernehmen.

Im Jahr 2016 wurde PUMA, nach dem erfolgreichen Abschluss der Prüfungen, das *audit berufundfamilie-Zertifikat* verliehen. Es unterstreicht, dass wir bereits eine große Anzahl an Maßnahmen anbieten, damit Mütter und Väter ihr Beruf- und Privatleben noch einfacher miteinander vereinbaren können. Aufgrund flexibler Arbeitszeit und dem mobilen Arbeiten können Mitarbeiter örtlich flexibel und in Absprache mit dem Vorgesetzten auch von Zuhause aus arbeiten. Darüber hinaus bieten wir Belegplätze für Kindergarten und Kinderkrippe, ein Eltern-Kind-Büro, einen externen Dienstleister zur Unterstützung im Bereich Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen sowie ein Kinderferienprogramm für Mitarbeiterkinder an.

Als weitere Maßnahme zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern wird sowohl im Rahmen unseres Trainings für Führungskräfte zum Thema Personalauswahl als auch in der Schulung Arbeitsrecht für Führungskräfte das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und eventuelle Verstöße thematisiert. Darüber hinaus stehen wir zu diesem Thema in ständigem Dialog mit den Arbeitnehmervertretern der PUMA SE.

Die PUMA SE ist tarifgebunden. Die Eingruppierung in die einzelnen Tarifgruppen erfolgt geschlechtsneutral auf der Grundlage des Entgelttarifvertrags. In 2017 wurden Gespräche mit dem Betriebsrat aufgenommen, um zu gewährleisten, dass keine Entgeltbenachteiligungen aufgrund des Geschlechts stattfinden.

Die Gesamtzahl der Beschäftigten der PUMA SE im Jahr 2016 betrug 1.063 Mitarbeiter (509 Frauen und 554 Männer), davon waren 920 Mitarbeiter in Vollzeit tätig (381 Frauen und 539 Männer) sowie 143 Mitarbeiter in Teilzeit (128 Frauen und 15 Männer).

## GRI G4 INHALTSINDEX

**ALLGEMEINE STANDARDANGABEN 227**

**SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN 231**



ANDRE DE GRASSE

### GRI G4 INHALTSINDEX

Seit dem Jahr 2003 sind die Nachhaltigkeitsberichte von PUMA basierend auf den Vorgaben der Global Reporting Initiative [GRI] aufgebaut, welche detaillierte und anerkannte Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelt haben. Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den GRI G4 Leitlinien der „Kern“-Option erstellt. Diese Option bietet

uns die Möglichkeit, über unsere Aktivitäten im Bereich Wirtschaft, Ökologie, Soziales und Governance zu berichten. Der Bericht enthält die für PUMA wesentlichen Aspekte, auf denen unsere Nachhaltigkeitsziele aufbauen. Die Ziele wurden systematisch unter Einbezug des Feedbacks unserer Stakeholder entwickelt.

### ALLGEMEINE STANDARDANGABEN



#### GRI ALLGEMEINE STANDARDANGABEN

Standardangaben	Relevante Kapitel	Auslassungen, Gründe, Erklärungen und Kommentare	Seite	Externe Prüfung Deloitte
<b>STRATEGY AND ANALYSIS</b>				
G4-1	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“		60	✓
G4-2	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; PUMAs wesentliche Aspekte		60 65	✓
<b>ORGANIZATIONAL PROFILE</b>				
G4-3	Impressum		253	
G4-4	Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur		97	✓
G4-5	Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur		97	✓
G4-6	Beschaffung	Alle Länder, in denen Niederlassungen existieren, sind im Anhang zum Konzernabschluss aufgelistet.	101	✓
G4-7	Konzernanhang - 1. Grundsätzliches; Konzernanhang - 2. Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	Alle Länder, in denen Niederlassungen existieren, sind im Anhang zum Konzernabschluss aufgelistet.	151 154	✓
G4-8	Umsatzlage	Alle Länder, in denen Niederlassungen existieren, sind im Anhang zum Konzernabschluss aufgelistet.	108	✓
G4-9	Mitarbeiter; Umsatzlage; Ertragslage; Dividende		104 108 111 113	✓

## GRI ALLGEMEINE STANDARDANGABEN

Standard-angaben	Relevante Kapitel	Auslassungen, Gründe, Erklärungen und Kommentare	Seite	Externe Prüfung Deloitte
G4-10	Mitarbeiter; Vielfalt; Arbeitsbedingungen und flexible Arbeitsmodule	Nennung der Beschäftigtenzahl nach Geschlecht und Teilzeitverträge, keine Spezifikation nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag oder Region. Bedeutende Schwankungen bei der Arbeitnehmerzahl ist kein wesentlicher Aspekt.	104	✓
			47	
			48	
G4-11	Arbeitsbedingungen und flexible Arbeitsmodule		48	✓
G4-12	Social Compliance („10FOR20“-Ziel Nr. 3); Klimawandel („10FOR20“-Ziel Nr. 5); Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung („10FOR20“-Ziel Nr. 9); Zusammenfassung		68	✓
			74	
			83	
			89	
G4-13	Ziele und Strategie; Konzernanhang - 1. Grundsätzliches; Konzernanhang - 2. Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	Detailliertere Informationen sind im Konzernabschluss berichtet.	97	✓
			151	
G4-14	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; Stakeholder-Engagement („10FOR20“-Ziel Nr. 1); Menschenrechte („10FOR20“-Ziel Nr. 2)		60	✓
			64	
			66	
G4-15	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; Stakeholder-Engagement („10FOR20“-Ziel Nr. 1)		60	✓
			64	
G4-16	Stakeholder-Engagement („10FOR20“-Ziel Nr. 1); Menschenrechte („10FOR20“-Ziel Nr. 2)		64	✓
			66	

## GRI ALLGEMEINE STANDARDANGABEN

Standard-angaben	Relevante Kapitel	Auslassungen, Gründe, Erklärungen und Kommentare	Seite	Externe Prüfung Deloitte
<b>ERMITTELTE WESENTLICHE ASPEKTE UND GRENZEN</b>				
G4-17	Konzernanhang - 1. Grundsätzliches		151	✓ 214
G4-18	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; Stakeholder-Engagement („10FOR20“-Ziel Nr. 1); PUMAs wesentliche Aspekte		60	✓ 90
			64	
			65	
G4-19	PUMAs wesentliche Aspekte		65	✓ 90
G4-20	PUMAs wesentliche Aspekte	Die wesentlichen Aspekte werden genannt, weitere Informationen zur Abgrenzung der Aspekte und zum Thema Materialität sind im Bericht von Shift auf unserer Webseite zu finden.	65	✓ 90
G4-21	PUMAs wesentliche Aspekte	Die wesentlichen Aspekte werden genannt, weitere Informationen zur Abgrenzung der Aspekte und zum Thema Materialität sind im Bericht von Shift auf unserer Webseite zu finden.	65	✓ 90
G4-22	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; PUMAs wesentliche Aspekte	Keine Veränderungen in den wesentlichen Aspekten, jedoch Transfer von wesentlichen Aspekten der Materialitätsanalyse zu neuen Nachhaltigkeitszielen.	60	✓ 90
			65	
G4-23	--	Keine wichtigen Änderungen der wesentlichen Aspekte im Vergleich zur vorherigen Berichtsperiode.	-	✓ 90
<b>EINBINDUNG VON STAKEHOLDERN</b>				
G4-24	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; Stakeholder-Engagement („10FOR20“-Ziel Nr. 1); PUMAs wesentliche Aspekte		60	✓ 90
			64	
			65	
G4-25	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; Stakeholder-Engagement („10FOR20“-Ziel Nr. 1); PUMAs wesentliche Aspekte		60	✓ 90
			64	
			65	
G4-26	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; Stakeholder-Engagement („10FOR20“-Ziel Nr. 1); PUMAs wesentliche Aspekte		60	✓ 90
			64	
			65	
G4-27	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; Stakeholder-Engagement („10FOR20“-Ziel Nr. 1); PUMAs wesentliche Aspekte		60	✓ 90
			64	
			65	

## GRI ALLGEMEINE STANDARDANGABEN

Standard-angaben	Relevante Kapitel	Auslassungen, Gründe, Erklärungen und Kommentare	Seite	Externe Prüfung Deloitte
<b>BERICHTSPROFIL</b>				
G4-28	Kalenderjahr 2017		-	
G4-29	April 2017		-	
G4-30	Jährlich		-	
G4-31	Impressum		253	
G4-32	GRI G4 Inhaltsindex; Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung; Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	Es wurde „In Übereinstimmung“ mit den Leitlinien Option „Kern“ berichtet.	227 90	✓
			214	
G4-33	Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung; Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	Externe Zuverlässigkeitserklärung durch Deloitte & Touche GmbH. Alle Führungsebenen waren in diesen Prozess eingebunden.	90	✓
			241	
<b>GOVERNANCE</b>				
G4-34	PUMAs Nachhaltigkeitsorganisation; Corporate Governance Bericht		61	✓
			136	
G4-37	PUMAs Nachhaltigkeitsorganisation		61	✓
<b>ETHICS AND INTEGRITY</b>				
G4-56	Relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden; Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; Menschenrechte [„10FOR20“-Ziel Nr. 2]; Governance [„10FOR20“-Ziel Nr. 10]		138	✓
			60	
			66	
			88	

## SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN

## GRI SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN

Standard-angaben	Relevante Kapitel	Auslassungen, Gründe, Erklärungen und Kommentare	Seite	Externe Prüfung Deloitte
<b>KATEGORIE: ÖKONOMIE</b>				
<b>WESENTLICHER ASPEKT: WIRTSCHAFTSLEISTUNG</b>				
G4-DMA	Das Geschäftsjahr 2017 im Überblick; Strategie & Ziele; Steuerungssystem; Wirtschaftsbericht		94 97 107 108	✓
G4-EC1	Das Geschäftsjahr 2017 im Überblick; Ertragslage; Umsatzlage; Cashflow	Weitere Informationen finden Sie im Konzernabschluss und Anhang zum Konzernabschluss.	94 111 108 117	✓
G4-EC2	Klimawandel [„10FOR20“-Ziel Nr. 5]; Governance [„10FOR20“-Ziel Nr. 10]	Teilweise Berichterstattung, da die finanziellen Folgen des Risikos von der Ergreifung von Maßnahmen nicht erhoben wurden.	74 88	✓
G4-EC3	Vergütungsbericht; Konzernanhang - 1. Grundsätzliches; Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen; Pensionsrückstellungen		124 151 163 165	✓
<b>KATEGORIE: ÖKOLOGIE</b>				
<b>WESENTLICHER ASPEKT: MATERIALIEN</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; PUMAs wesentliche Aspekte; Materialien [„10FOR20“-Ziel Nr. 8]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]; Zusammenfassung		60 65 82 83 89	✓
G4-EN1	Materialien [„10FOR20“-Ziel Nr. 8]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]	Informationen über die wichtigsten Materialien [nach der Materialitätsanalyse] werden berichtet.	82 83	✓
G4-EN2	Materialien [„10FOR20“-Ziel Nr. 8]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]	Nur in allgemeiner Form angegeben. Spezifische Prozentsätze für Baumwolle, Polyester, Leder und Karton. Gesamtzahlen für Abfall-Recycling und Recycling-Papier werden berichtet. Da PUMA-Produkte von externen Zulieferern gefertigt werden, ist das Haupt-einsatzmaterial für PUMA-Papier.	82 83	✓

GRI **SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN**

Standard-angaben	Relevante Kapitel	Auslassungen, Gründe, Erklärungen und Kommentare	Seite	Externe Prüfung Deloitte
<b>WESENTLICHER ASPEKT: ENERGIE</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; PUMAs wesentliche Aspekte; Klimawandel [„10FOR20“-Ziel Nr. 5]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]; Zusammenfassung		60 65 74 83 89	✓
G4-EN3	Klimawandel [„10FOR20“-Ziel Nr. 5]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9];	Der gesamte Energieverbrauch (in kWh) sowie der Prozentsatz von Elektrizität aus erneuerbaren Energien werden berichtet, unabhängig von der Kraftstoffart.	74 83	✓
G4-EN4	Klimawandel [„10FOR20“-Ziel Nr. 5]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]	Der gesamte Energieverbrauch (in kWh) der Lieferkettenebene 1 wird berichtet, unabhängig von der Kraftstoffart.	74 83	✓
G4-EN5	Klimawandel [„10FOR20“-Ziel Nr. 5]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]	Die Gesamtenergieintensität wird ohne Unterkategorien berichtet.	74 83	✓
G4-EN6	Klimawandel [„10FOR20“-Ziel Nr. 5]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]	Teilweise Berichterstattung, da die Energieeinsparungen als Teil der Gesamtenergieverbrauchszahlen gelistet werden. Weitere Infos auf unserer Webseite: <a href="http://about.PUMA.com/de/nachhaltigkeit/beschaffung/kapazitaetsaufbau">http://about.PUMA.com/de/nachhaltigkeit/beschaffung/kapazitaetsaufbau</a>	74 83	✓
G4-EN7	Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]	Energieverbräuche werden pro Produktkategorie und teilweise pro Material genannt, jedoch nicht aufgeschlüsselt für jedes Produkt, da diese Daten nicht vollständig produktspezifisch erhoben werden.	83	✓
<b>WESENTLICHER ASPEKT: EMISSIONEN</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; PUMAs wesentliche Aspekte; Klimawandel [„10FOR20“-Ziel Nr. 5]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]; Wasser und Luft [„10FOR20“-Ziel Nr. 7]; Chemikalien [„10FOR20“-Ziel Nr. 6]; Zusammenfassung		60 65 74 83 79 77 89	✓
G4-EN15	Klimawandel [„10FOR20“-Ziel Nr. 5]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]	Keine quantitative Berichterstattung für die CO <sub>2</sub> -Emissionen aus biogenen Quellen.	74 83	✓

GRI **SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN**

Standard-angaben	Relevante Kapitel	Auslassungen, Gründe, Erklärungen und Kommentare	Seite	Externe Prüfung Deloitte
G4-EN16	Klimawandel [„10FOR20“-Ziel Nr. 5]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]		74 83	✓
G4-EN17	Klimawandel [„10FOR20“-Ziel Nr. 5]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]	Summenwerte werden unabhängig von ihrer Herkunft berichtet, biogene CO <sub>2</sub> -Emissionen werden nicht separat berechnet.	74 83	✓
G4-EN18	Klimawandel [„10FOR20“-Ziel Nr. 5]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]		74 83	✓
G4-EN19	Klimawandel [„10FOR20“-Ziel Nr. 5]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]		74 83	✓
G4-EN21	Wasser und Luft [„10FOR20“-Ziel Nr. 7]; Chemikalien [„10FOR20“-Ziel Nr. 6]	Berichterstattung nur für spezifische wesentliche Parameter. Quantitative Emissionen von Luftschadstoffen werden nicht berichtet, da die Produktion von PUMA-Produkten ausgelagert ist.	79 77	✓
<b>WESENTLICHER ASPEKT: ABWASSER UND ABFALL</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; PUMAs wesentliche Aspekte; Wasser und Luft [„10FOR20“-Ziel Nr. 7]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]		60 65 79 83	✓
G4-EN22	Wasser und Luft [„10FOR20“-Ziel Nr. 7]; Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung [„10FOR20“-Ziel Nr. 9]; Zusammenfassung	Berichterstattung der Menge für eigene Geschäftsstandorte. Prüfmethode und -ergebnisse werden für Lieferanten berichtet, auch auf unserer Webseite unter <a href="http://about.PUMA.com/de/nachhaltigkeit/umwelt/zdhc">http://about.PUMA.com/de/nachhaltigkeit/umwelt/zdhc</a>	79 83 89	✓
<b>WESENTLICHER ASPEKT: TRANSPORT</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; PUMAs wesentliche Aspekte; Klimawandel [„10FOR20“-Ziel Nr. 5]; Zusammenfassung		60 65 74 89	✓
G4-EN30	Klimawandel [„10FOR20“-Ziel Nr. 5]		74	✓

GRI **SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN**

Standard-angaben	Relevante Kapitel	Auslassungen, Gründe, Erklärungen und Kommentare	Seite	Externe Prüfung Deloitte
<b>WESENTLICHER ASPEKT: BEWERTUNG DER LIEFERANTEN HINSICHTLICH ÖKOLOGISCHER ASPEKTE</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“;		60	✓
	PUMAs wesentliche Aspekte;		65	
	Wasser und Luft		79	
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 7];			
	Chemikalien		77	
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 6];			
	Social Compliance		68	
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 3];			
	Zusammenfassung		89	
G4-EN32	Wasser und Luft		79	✓
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 7];			
	Chemikalien		77	
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 6];			
	Social Compliance		68	
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 3]			
G4-EN33	Chemikalien	Berichterstattung über die Anzahl der überprüften Lieferanten. Tatsächliche Ergebnisse und Verbesserungsmaßnahmen teilweise berichtet auf Webseite unter <a href="http://about.PUMA.com/de/nachhaltigkeit/umwelt/zdhc">http://about.PUMA.com/de/nachhaltigkeit/umwelt/zdhc</a>	77	✓
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 6]			

**KATEGORIE: SOZIALES****UNTERKATEGORIE: ARBEITSPRAKTIKEN UND MENSCHENWÜRDIGE BESCHÄFTIGUNG****WESENTLICHER ASPEKT: BESCHÄFTIGUNG**

G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“;		60	✓
	Unsere Mitarbeiter		44	
G4-LA1	Mitarbeiter;	Neu eingestellte Mitarbeiter genannt, aber nicht spezifiziert nach Alter und Region, da interne Information.	104	✓
	Arbeitsbedingungen und flexible Arbeitsmodule	Fluktuationsrate wird berichtet, aber nicht nach Region, da kein wesentlicher Aspekt.	48	

**WESENTLICHER ASPEKT: ARBEITSSICHERHEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ**

G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“;		60	✓
	PUMAs wesentliche Aspekte;		65	
	Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz		73	
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 4];			
	Arbeitsschutz		48	
G4-LA6	Arbeitsschutz	Keine Nennung der Art von Verletzungen und Berufskrankheitsrate und keine Unterteilung nach Region und Geschlecht und für Vertragspartner, da interne Informationen.	48	✓

GRI **SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN**

Standard-angaben	Relevante Kapitel	Auslassungen, Gründe, Erklärungen und Kommentare	Seite	Externe Prüfung Deloitte
<b>WESENTLICHER ASPEKT: AUS- UND WEITERBILDUNG</b>				
G4-DMA	Unsere Mitarbeiter		44	✓
G4-LA9	LEARN@PUMA	Über die Gesamtzahl der Schulungsstunden und die Anzahl der geschulten Mitarbeiter wird vollständig berichtet, jedoch nicht spezifisch nach Geschlecht und Mitarbeiterkategorie.	51	✓
G4-LA10	Nachwuchstalente; LEARN@PUMA; Talentmanagement	Generelle Trainings- und Entwicklungsprogramme sowie Training für Führungskräfte vorhanden. Keine spezifischen lebenslangen Lernprogramme, die die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern.	45 51 46	✓
G4-LA11	Talentmanagement	Angabe des Prozentsatzes der Mitarbeiter, aber keine Spezifizierung nach Geschlecht oder Kategorie.	46	✓

**ASPECT: DIVERSITY AND EQUAL OPPORTUNITY**

G4-DMA	Unsere Mitarbeiter		44	✓
G4-LA12	Vielfalt; Betriebsrat; Verwaltungsrat; Geschäftsführende Direktoren	Anzahl wird angegeben, aber nicht spezifiziert nach Alter oder anderen Diversitätsindikatoren.	47 47 204 203	✓

**ASPECT: SUPPLIER ASSESSMENT FOR LABOR PRACTICES**

G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“;		60	✓
	PUMAs wesentliche Aspekte;		65	
	Social Compliance		68	
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 3];			
	Zusammenfassung		89	
G4-LA14	Social Compliance		68	✓
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 3]			
G4-LA15	Social Compliance	Über die Anzahl der Beschwerden wird berichtet, jedoch nicht über die einzelnen Beschwerden im Detail, da diese teilweise vertraulichen Informationen unterliegen.	68	✓
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 3]			

**WESENTLICHER ASPEKT: ARBEITSPRAKTIKEN BESCHWERDEMECHANISMEN**

G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“;		60	✓
	PUMAs wesentliche Aspekte;		65	
	Social Compliance		68	
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 3];			
	Zusammenfassung		89	
G4-LA16	Social Compliance		68	✓
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 3]			

GRI **SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN**

Standard-angaben	Relevante Kapitel	Auslassungen, Gründe, Erklärungen und Kommentare	Seite	Externe Prüfung Deloitte
<b>UNTERKATEGORIE: MENSCHENRECHTE</b>				
<b>WESENTLICHER ASPEKT: INVESTITION</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; PUMAs wesentliche Aspekte; Governance [„10FOR20“-Ziel Nr. 10]		60 65 88	✓
G4-HR2	Governance [„10FOR20“-Ziel Nr. 10]	Angabe der Prozent der geschulten Mitarbeiter, keine Angabe zu Schulungstundenzahl, da nicht relevant.	88	✓
<b>WESENTLICHER ASPEKT: GLEICHBEHANDLUNG</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; PUMAs wesentliche Aspekte; Social Compliance [„10FOR20“-Ziel Nr. 3]; Zusammenfassung		60 65 68 89	✓
G4-HR3	Social Compliance [„10FOR20“-Ziel Nr. 3]	Keine Angabe der Diskriminierungsfälle im Einzelnen, sondern Berichterstattung im Allgemeinen im Rahmen von Auditzahlen und Beschwerdemechanismen, da detaillierte Informationen zwar erhoben, aber nicht öffentlich berichtet werden können.	68	✓
<b>WESENTLICHER ASPEKT: RECHT AUF VEREINIGUNGSFREIHEIT UND KOLLEKTIVVERHANDLUNGEN</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; PUMAs wesentliche Aspekte; Social Compliance [„10FOR20“-Ziel Nr. 3]; Zusammenfassung		60 65 68 89	✓
G4-HR4	Erfassung relevanter sozialer Kennzahlen	Informationen über Zulieferer nach Regionen werden berichtet.	71	✓
<b>WESENTLICHER ASPEKT: KINDERARBEIT</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; PUMAs wesentliche Aspekte; Social Compliance [„10FOR20“-Ziel Nr. 3]; Materialien [„10FOR20“-Ziel Nr. 8]		60 65 68 82	✓
G4-HR5	Social Compliance [„10FOR20“-Ziel Nr. 3]; Materialien [„10FOR20“-Ziel Nr. 8]	Informationen über Zulieferer nach Regionen werden berichtet. Für PUMAs eigene Standorte als nicht wesentlich erachtet. Weitere Informationen über Risiken für PUMA-Standorte oder Zulieferer werden nicht berichtet.	68 82	✓

GRI **SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN**

Standard-angaben	Relevante Kapitel	Auslassungen, Gründe, Erklärungen und Kommentare	Seite	Externe Prüfung Deloitte
<b>WESENTLICHER ASPEKT: ZWANGS- UND PFLICHTARBEIT</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; PUMAs wesentliche Aspekte; Social Compliance [„10FOR20“-Ziel Nr. 3]; Materialien [„10FOR20“-Ziel Nr. 8]; Zusammenfassung		60 65 68 82 89	✓
G4-HR6	Social Compliance [„10FOR20“-Ziel Nr. 3]; Materialien [„10FOR20“-Ziel Nr. 8]	Informationen über Zulieferer nach Regionen werden berichtet. Für PUMAs eigene Standorte als nicht wesentlich erachtet. Weitere Informationen über Risiken für PUMA-Standorte oder Zulieferer werden nicht berichtet.	68 82	✓
<b>WESENTLICHER ASPEKT: PRÜFUNG</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; PUMAs wesentliche Aspekte; Menschenrechte [„10FOR20“-Ziel Nr. 2]; Zusammenfassung		60 65 66 89	✓
G4-HR9	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; Menschenrechte [„10FOR20“-Ziel Nr. 2]		60 66	✓
<b>WESENTLICHER ASPEKT: BEWERTUNG DER LIEFERANTEN HINSICHTLICH MENSCHENRECHTSVERLETZUNGEN</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“; PUMAs wesentliche Aspekte; Social Compliance [„10FOR20“-Ziel Nr. 3]; Zusammenfassung		60 65 68 89	✓
G4-HR10	Social Compliance [„10FOR20“-Ziel Nr. 3]		68	✓
G4-HR11	Social Compliance [„10FOR20“-Ziel Nr. 3]	Auswirkungseinschätzung von Zulieferern und Regionen werden in der Statistik zu Auditierungen und Lösung von Mitarbeiterbeschwerden berichtet. Detailliertere Informationen über Prozentsätze sind nicht in unsere Berichterstattung einbezogen.	68	✓

GRI **SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN**

Standard-angaben	Relevante Kapitel	Auslassungen, Gründe, Erklärungen und Kommentare	Seite	Externe Prüfung Deloitte
<b>WESENTLICHER ASPEKT: BESCHWERDEVERFAHREN HINSICHTLICH MENSCHENRECHTSVERLETZUNGEN</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“;		60	✓
	PUMAs wesentliche Aspekte;		65	
	Social Compliance		68	
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 3];			
	Zusammenfassung		89	
G4-HR12	Social Compliance		68	✓
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 3]			
<b>UNTERKATEGORIE: GESELLSCHAFT</b>				
<b>WESENTLICHER ASPEKT: LOKALE GEMEINSCHAFT</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“;		60	✓
	PUMAs wesentliche Aspekte;		65	
	Menschenrechte		66	
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 2];			
	Gemeinnütziges Engagement;		54	
	Charity Cat;		53	
	Zusammenfassung		89	
G4-S01	Menschenrechte	Berichtet wird das ehrenamtliche Engagement der	66	✓
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 2];	Mitarbeiter nach Stundenzahl und Region, aber nicht		
	Gemeinnütziges Engagement;	pro Geschäftsstandort.	54	
	Charity Cat		53	
<b>WESENTLICHER ASPEKT: KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“;		60	✓
	PUMAs wesentliche Aspekte;		65	
	Governance		88	
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 10]			
G4-S03	Governance	Korruptionsrisiken wurden für PUMA analysiert, iden-	88	✓
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 10]	tifiziert und priorisiert, jedoch wird keine quantitative		
		Angabe über die analysierten Geschäftsstandorte		
		gemacht, da dies nicht als wesentliche Information		
		betrachtet wird.		
G4-S04	Governance	Es wird über den Prozentsatz der geschulten Mitar-	88	✓
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 10]	beiter berichtet, jedoch erfolgt keine Spezifikation		
		nach Kategorie oder Region, da diese Einteilung nicht		
		als relevant angesehen wird.		

GRI **SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN**

Standard-angaben	Relevante Kapitel	Auslassungen, Gründe, Erklärungen und Kommentare	Seite	Externe Prüfung Deloitte
<b>WESENTLICHER ASPEKT: BEWERTUNG DER LIEFERANTEN HINSICHTLICH GESELLSCHAFTLICHER AUSWIRKUNGEN</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“;		60	✓
	PUMAs wesentliche Aspekte;		65	
	Social Compliance		68	
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 3];			
	Zusammenfassung		89	
G4-S09	Social Compliance	Laut unseren Richtlinien muss jeder neue Zulieferer	68	✓
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 3]	unseren Auditprozess durchlaufen.		
G4-S010	Social Compliance	Nur die Gesamtzahlen werden berichtet. Weitere	68	✓
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 3]	Informationen über Prozentsätze sind im Rahmen		
		unserer Berichterstattung nicht einbezogen.		
<b>WESENTLICHER ASPEKT: BESCHWERDEMECHANISMEN HINSICHTLICH GESELLSCHAFTLICHER AUSWIRKUNGEN</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“;		60	✓
	PUMAs wesentliche Aspekte;		65	
	Social Compliance		68	
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 3]			
G4-S011	Social Compliance		68	✓
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 3];			
	Zusammenfassung		89	
<b>UNTERKATEGORIEN: PRODUKTVERANTWORTUNG</b>				
<b>WESENTLICHER ASPEKT: KUNDENGESUNDHEIT UND -SICHERHEIT</b>				
G4-DMA	Die PUMA-Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR20“;		60	✓
	PUMAs wesentliche Aspekte;		65	
	Chemikalien		77	
	[„10FOR20“-Ziel Nr. 6];			
	Zusammenfassung		89	
G4-PR1	Chemikalien [„10FOR20“-Ziel Nr. 6]	Generell müssen alle Materialien für PUMA-Produk-	77	✓
		te getestet werden, jedoch wird nur die Anzahl der		
		RSL-Prüfberichte, die in unserer Datenbank einge-		
		pflegt sind, in die Berichterstattung einbezogen.		
G4-PR2	Chemikalien [„10FOR20“-Ziel Nr. 6]	Es wird nur die Anzahl der bei der RSL-Prüfung durch-	77	✓
		gefallenen Materialien berichtet, jedoch wird nicht auf		
		die Folgemaßnahmen [Strafen, Verwarnungen] näher		
		eingegangen.		





# DIE PUMA-AKTIE

SELENA GOMEZ

Die PUMA-Aktie entwickelte sich im Geschäftsjahr 2017 sehr positiv und konnte deutliche Kursgewinne verzeichnen. Der Titel startete mit einem Kurs von € 249,65 in das Jahr 2017 und bewegte sich in den folgenden zwölf Monaten in einem Bereich zwischen € 243,50 [12. Januar 2017/-2,5%] und € 391,40 [7. November 2017/+56,8%]. Zum Jahresende [29. Dezember 2017] ging die PUMA-Aktie mit € 363,00 aus dem Handel und lag damit um 45,4% über dem Schlusskurs des Vorjahres.

Die Marktkapitalisierung stieg dementsprechend von € 3,7 Mrd. auf € 5,4 Mrd. zum Jahresende 2017 an. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen erhöhte sich von 3.392 Aktien im Vorjahr auf durchschnittlich 6.689 Stücke in 2017.

Im Vergleich zum SDAX, welcher in 2017 um 20,9% zulegte, konnte die PUMA-Aktie mit einem Kursanstieg von 45,4% eine deutlich bessere Kursentwicklung aufweisen.

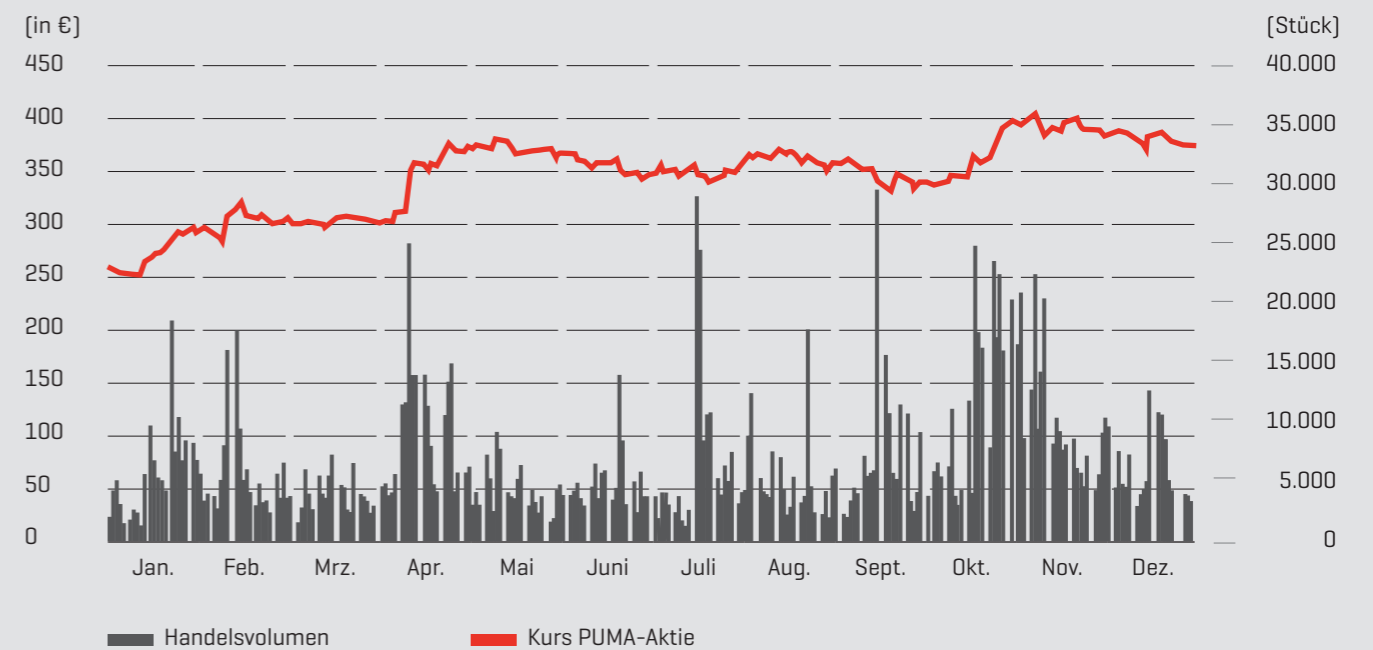
T.1 KENNZAHLEN JE AKTIE

		2017	2016	2015	2014	2013
Jahresabschlusskurs	€	363,00	249,65	198,65	172,55	235,00
Höchstkurs	€	391,40	249,65	212,85	235,00	249,40
Tiefstkurs	€	243,50	168,20	141,85	157,10	205,35
Tägliches Handelsvolumen ø	Stück	6.689	3.392	9.416	7.209	11.086
Ergebnis je Aktie	€	9,09	4,17	2,48	4,29	0,36
Brutto Cashflow je Aktie	€	22,15	12,24	9,00	11,52	15,44
Free Cashflow [vor Akquisitionen] je Aktie	€	7,82	3,78	-6,58	4,23	3,33
Eigenkapital je Aktie	€	110,87	115,28	108,39	108,32	100,22
Dividende je Aktie	€	12,50	0,75	0,50	0,50	0,50

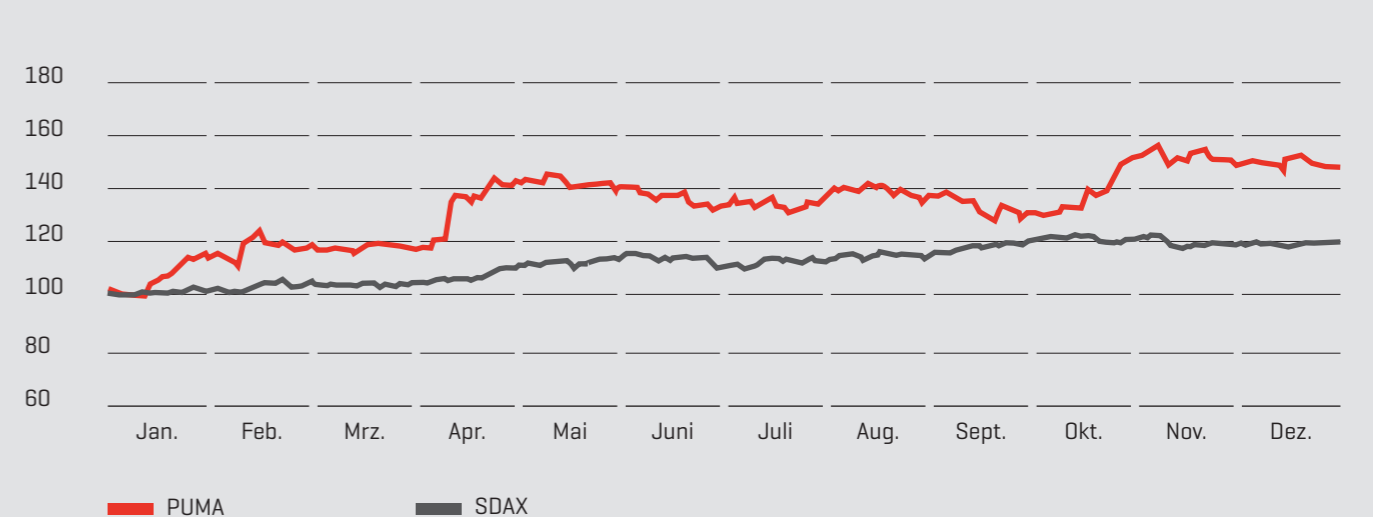
Die PUMA-Aktie ist seit 1986 zum regulierten Markt [vormals amtlicher Handel] der deutschen Wertpapierbörsen zugelassen. Sie notiert im Prime Standard Segment und gehört dem Small-Cap-Index

SDAX der Deutschen Börse an. Darüber hinaus wurde erneut die Mitgliedschaft in dem Dow Jones Sustainability World Index und dem FTSE4Good Index bestätigt.

G.1 ENTWICKLUNG PUMA-AKTIE/HANDELSVOLUMEN



G.2 JAHRESVERGLEICH KURSVERLAUF - INDIZIERT



„Wir haben Holstein Kiel unter Vertrag genommen. Der Zweitligist galt lange Zeit als Underdog schlechthin. Jetzt ist das Team in der 2. Bundesliga vorne mit dabei, fährt einen Sieg nach dem anderen ein gegen Mannschaften, die alle für besser hielten, und hat vor keinem Gegner Angst.“

SILJA HINTZ, HEAD OF SALES DACH, HERZOGENAURACH





# WEITERE INFORMATIONEN

PUMA IM JAHRESVERGLEICH 246

ENTWICKLUNG PUMA-KONZERN 248



RICKIE FOWLER

## WEITERE INFORMATIONEN

T.1 PUMA IM JAHRESVERGLEICH [in € Mio.]

	2017	2016	Veränderung
<b>Umsatz</b>			
Konsolidierte Umsätze	4.135,9	3.626,7	14,0%
- Schuhe	1.974,5	1.627,0	21,4%
- Textilien	1.441,4	1.333,2	8,1%
- Accessoires	719,9	666,5	8,0%
<b>Operative Indikatoren</b>			
Rohertrag	1.954,3	1.656,4	18,0%
Operatives Ergebnis (EBIT)	244,6	127,6	91,7%
Gewinn vor Steuern (EBT)	231,2	118,9	94,5%
Konzernergebnis	135,8	62,4	117,7%
<b>Profitabilität und Rentabilität</b>			
Rohertragsmarge	47,3%	45,7%	1,6%pt
Umsatzrendite, brutto	5,6%	3,3%	2,3%pt
Umsatzrendite, netto	3,3%	1,7%	1,6%pt
Return on capital employed (ROCE)	20,7%	10,3%	10,4%pt
Return on equity (ROE)	8,2%	3,6%	4,6%pt
<b>Bilanzkennzahlen</b>			
Eigenkapital	1.656,7	1.722,2	-3,8%
- Eigenkapitalquote	58,1%	62,3%	-4,2%pt
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	493,9	536,6	-7,9%
- in % vom konsolidierten Umsatz	11,9%	14,8%	-2,9%pt

T.1 PUMA IM JAHRESVERGLEICH [in € Mio.]

	2017	2016	Veränderung
<b>Kapitalfluss und Investitionen</b>			
Brutto Cashflow	330,9	182,9	80,9%
Freier Cashflow [vor Akquisition]	116,9	56,5	106,8%
Investitionen [vor Akquisition]	122,9	84,3	45,7%
Mittelverwendung für Akquisition	0,0	6,8	-
<b>Mitarbeiter</b>			
Anzahl [Jahresdurchschnitt]	11.389	11.128	2,3%
Umsatz pro Mitarbeiter [T€]	363,1	325,9	11,4%
<b>PUMA-Aktie</b>			
Aktienkurs [in €]	363,00	249,65	45,5%
Durchschn. ausstehende Aktien [Mio. Stück]	14,943	14,940	0,0%
Anzahl der ausstehenden Aktien [in Mio. Stück]	14,943	14,940	0,0%
Gewinn je Aktie [in €]	9,09	4,17	117,7%
Marktkapitalisierung	5.426	3.730	45,5%
Durchschnittl. Handelsvolumen [Stück pro Tag]	6.689	3.392	97,2%

## T.2 ENTWICKLUNG PUMA-KONZERN (in € Mio.)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009*	2008
<b>Umsatz</b>										
Konsolidierte Umsätze	4.135,9	3.626,7	3.387,4	2.972,0	2.985,3	3.270,7	3.009,0	2.706,4	2.447,3	2.524,2
- Veränderung in %	14,0%	7,1%	14,0%	-0,4%	-8,7%	8,7%	11,2%	10,6%	-3,0%	6,3%
- Schuhe	1.974,5	1.627,0	1.506,1	1.282,7	1.372,1	1.595,2	1.539,5	1.424,8	1.321,7	1.434,3
- Textilien	1.441,4	1.333,2	1.244,8	1.103,1	1.063,8	1.151,9	1.035,6	941,3	846,2	899,3
- Accessoires	719,9	666,5	636,4	586,3	549,4	523,6	433,9	340,3	279,4	190,6
<b>Operative Indikatoren</b>										
Rohertrag	1.954,3	1.656,4	1.540,2	1.385,4	1.387,5	1.579,0	1.493,4	1.344,8	1.243,1	1.306,6
- Rohertragsmarge	47,3%	45,7%	45,5%	46,6%	46,5%	48,3%	49,6%	49,7%	50,8%	51,8%
Lizenz- und Provisionserträge	15,8	15,7	16,5	19,4	20,8	19,2	17,6	19,1	20,6	25,7
Operatives Ergebnis (EBIT) <sup>1)</sup>	244,6	127,6	96,3	128,0	191,4	290,7	333,2	337,8	299,7	350,4
- EBIT Marge	5,9%	3,5%	2,8%	4,3%	6,4%	8,9%	11,1%	12,5%	12,2%	13,9%
Gewinn vor Steuern (EBT)	231,2	118,9	85,0	121,8	53,7	112,3	320,4	301,5	138,4	326,4
- EBT Marge (Umsatzrendite, brutto)	5,6%	3,3%	2,5%	4,1%	1,8%	3,4%	10,6%	11,1%	5,7%	12,9%
Konzernergebnis	135,8	62,4	37,1	64,1	5,3	70,2	230,1	202,2	79,6	232,8
- Marge (Umsatzrendite, netto)	3,3%	1,7%	1,1%	2,2%	0,2%	2,1%	7,6%	7,5%	3,3%	9,2%
<b>Aufwand</b>										
Marketing/Retail	822,9	732,3	697,6	599,7	544,1	609,3	550,7	501,3	501,2	528,6
Personal	549,1	493,1	483,8	425,3	415,7	438,8	393,8	354,1	320,2	306,4
<b>Bilanzkennzahlen</b>										
Bilanzsumme	2.853,8	2.765,1	2.620,3	2.549,9	2.308,5	2.530,3	2.581,8	2.366,6	1.925,0	1.898,7
Eigenkapital	1.656,7	1.722,2	1.619,3	1.618,3	1.497,3	1.597,4	1.605,2	1.386,4	1.133,3	1.177,2
- Eigenkapitalquote	58,1%	62,3%	61,8%	63,5%	64,9%	63,1%	62,2%	58,6%	58,9%	62,0%
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	493,9	536,6	532,9	455,7	528,4	623,7	534,0	404,5	323,2	436,4
- davon Vorräte	778,5	718,9	657,0	571,5	521,3	552,5	536,8	439,7	344,4	430,8

1) EBIT vor Sondereffekten.

\* Angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2010.

## T.2 ENTWICKLUNG PUMA-KONZERN (in € Mio.)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009*	2008
<b>Kapitalfluss</b>										
Freier Cashflow	116,9	49,7	-98,9	39,3	29,2	-8,2	16,8	17,1	167,3	85,8
Investitionen (inkl. Akquisitionen)	122,9	91,1	79,5	96,4	76,3	172,9	115,3	163,6	136,3	144,1
<b>Return-Kennzahlen</b>										
Return on equity (ROE)	8,2%	3,6%	2,3%	4,0%	0,4%	4,4%	14,3%	14,6%	7,0%	19,8%
Return on capital employed (ROCE)	20,7%	10,3%	7,9%	11,5%	5,6%	8,6%	28,7%	31,7%	20,3%	41,0%
<b>Weitere Informationen</b>										
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresende)	11.787	11.495	11.351	11.267	10.982	11.290	10.836	9.697	9.646	10.069
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	11.389	11.128	10.988	10.830	10.750	10.935	10.043	9.313	9.747	9.503
<b>PUMA-Aktie</b>										
Aktienkurs (in €)	363,00	249,65	198,65	172,55	235,00	224,85	225,00	248,00	231,84	140,30
Gewinn je Aktie (in €)	9,09	4,17	2,48	4,29	0,36	4,69	15,36	13,45	5,28	15,15
Durchschn. ausstehende Aktien (in Mio. Stück)	14,943	14,940	14,940	14,940	14,940	14,967	14,981	15,031	15,082	15,360
Anzahl der ausstehenden Aktien (in Mio. Stück)	14,943	14,940	14,940	14,940	14,940	14,939	14,935	14,981	15,082	15,082
Marktkapitalisierung	5.426	3.730	2.968	2.578	3.511	3.359	3.360	3.715	3.497	2.116

\* Angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2010.



CARA DELEIVINGNE

# IMPRESSUM

## PUBLISHER

PUMA SE  
PUMA Way 1  
91074 Herzogenaurach  
Germany  
+49 (0)9132 81-0  
[www.about.puma.com](http://www.about.puma.com)

## CORPORATE COMMUNICATIONS

Agathe Zakarian  
Manager Corporate Communications  
[agathe.zakarian@puma.com](mailto:agathe.zakarian@puma.com)

## INVESTOR RELATIONS

Johan-Philip Kuhlo  
Head of Corporate Strategy &  
Investor Relations  
[johan-philip.kuhlo@puma.com](mailto:johan-philip.kuhlo@puma.com)

## HUMAN RESOURCES

Dietmar Knöss  
Director Human Resources  
[dietmar.knoess@puma.com](mailto:dietmar.knoess@puma.com)

## SUSTAINABILITY

Stefan Seidel  
Head of Corporate Sustainability  
[stefan.seidel@puma.com](mailto:stefan.seidel@puma.com)

## DESIGN AND REALISATION

Publicis Pixelpark Erlangen  
eine Zweigniederlassung der  
Publicis Pixelpark GmbH  
[www.publicispixelpark.de](http://www.publicispixelpark.de)

Jan Hippchen [PUMA]  
Shane Finegan [PUMA]

## PRODUCTION

Druckhaus Haspel Erlangen e.K.  
[www.druckhaus-erlangen.de](http://www.druckhaus-erlangen.de)



**PUMA** ®