



---

# Zusammengefasster Lagebericht für das Geschäftsjahr 2019

---

- **Das Geschäftsjahr 2019 im Überblick**
- **Grundlagen des PUMA-Konzerns**
  - Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur
  - Ziele und Strategie
  - Produktentwicklung und Design
  - Beschaffung
  - Mitarbeiter
  - Steuerungssystem
  - Angaben zum nichtfinanziellen Bericht
- **Wirtschaftsbericht**
  - Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
  - Umsatzlage
  - Regionale Entwicklung
  - Ertragslage
  - Dividende
  - Vermögens- und Finanzlage
  - Cashflow
  - Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf und zur Lage des Konzerns
- **Erläuterungen zum Jahresabschluss der PUMA SE nach HGB**
- **Weitere Angaben**
  - Übernahmerelevante Angaben
  - Vergütungsbericht
  - Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f und § 315d HGB
- **Risiko- und Chancenbericht**
- **Prognosebericht**

Zusammengefasster Lagebericht:

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

## Das Geschäftsjahr 2019 im Überblick

Im Jahr 2019 hat der PUMA-Konzern (im nachfolgenden PUMA) seine Positionierung als schnellste Sportmarke der Welt weiter ausgebaut. PUMA hat zahlreiche, international renommierte Fußballclubs unter Vertrag genommen und konnte seine Markensichtbarkeit bei bedeutenden Sportereignissen in aller Welt dank der zahlreichen Siege der von uns ausgerüsteten Sportler und Teams steigern.

Unsere Markenbotschafterinnen Selena Gomez und Cara Delevingne haben neue Sportstyle-Kollektionen entworfen, die auf dem Laufsteg und auf der Straße für Furore sorgten. Wir haben außerdem unseren Flagship Store in New York City eröffnet und sind sogar in die virtuelle Welt des eSports eingestiegen. All dies hat die Marke PUMA gestärkt und uns dabei geholfen, unsere Mission „Forever Faster“ konsequent zu verfolgen.

Das Jahr begann mit einem absoluten Highlight, als wir im Februar unsere Partnerschaft mit Manchester City bekanntgaben. Diese ist die größte, die wir jemals eingegangen sind, sowohl was Ausmaß als auch Ambitionen betrifft. Zudem konnten wir Pep Guardiola, einen der erfolgreichsten Fußballtrainer weltweit, als Markenbotschafter in der PUMA-Familie begrüßen.

In Spanien haben wir Valencia CF unter Vertrag genommen, einen der angesehensten Clubs im spanischen Fußball. Außerdem haben wir einen langjährigen Vertrag mit der spanischen Fußballliga abgeschlossen und wurden offizieller technischer Partner von LaLiga Santander und LaLiga 1|2|3. Dies bedeutet, dass PUMA den offiziellen Spielball stellen wird und alle Tore in einer der besten professionellen Fußballligen in Europa mit einem PUMA-Fußball geschossen werden.

Die Frauen-Fußballweltmeisterschaft in Frankreich war einer der Höhepunkte des Jahres und rückte den Frauenfußball ins Rampenlicht. Bei diesem Turnier sponserte PUMA den Viertelfinalisten Italien und insgesamt 78 Spielerinnen. Im Zuge unseres Engagements für den Frauenfußball lancierte PUMA das neueste Modell des PUMA ONE-Fußballschuhs unter dem Namen „PUMA ONE Trailblazer“ für unsere Top Player. PUMA spielt nun in allen bedeutenden Fußball-Ligen mit um den Titel und nachdem die Nationalmannschaften von Ägypten und Marokko 2019 zur PUMA-Familie stießen, sponsern wir derzeit zwölf Nationalverbände.

Unsere PUMA-Teams waren allerdings auch in anderen Teamsportarten erfolgreich: Dänemark gewann die Handball-Weltmeisterschaft, die in Dänemark und Deutschland ausgetragen wurde. Neuseeland gewann die Netball-Weltmeisterschaft der Frauen und die Richmond Tigers gewannen das AFL-Finale in Australien. PUMA spielte ebenso eine bedeutende Rolle beim Rugby World Cup, in dessen Finale PUMA-Spieler Duane Vermeulen zum besten Spieler gewählt wurde.

Die Leichtathletik-Weltmeisterschaften in Doha waren ein bedeutendes Ereignis für unsere Leichtathleten. Die Marke PUMA war mit insgesamt 115 Athleten und 12 Nationalverbänden sehr gut vertreten. Der norwegische Hürdenläufer Karsten Warholm verteidigte erfolgreich seinen Titel über 400m Hürden und wurde anschließend zum europäischen Leichtathleten des Jahres gewählt. Während des Turniers gewannen von PUMA ausgestattete Athleten insgesamt 22 Medaillen.

Im Motorsport nahm PUMA Porsche als neuen Partner langfristig unter Vertrag und wurde damit zum exklusiven technischen Ausrüster für Rennbekleidung und Schuhe. Durch eine separate Zusammenarbeit mit Porsche Design entstanden vom Motorsport inspirierte Lifestyle-Produkte, die auf ein höheres Marktsegment abzielen.

Unsere Formel 1-Teams Mercedes AMG Petronas, Scuderia Ferrari und Aston Martin Red Bull Racing dominierten die Formel 1-Saison auch in diesem Jahr. PUMA baute seine Präsenz weiter aus, indem wir zum exklusiven Vertriebspartner der Formel 1 an Rennwochenenden wurden. Unser Markenbotschafter Lewis Hamilton wurde zum sechsten Mal Formel 1-Weltmeister.

Um sicherzustellen, dass wir auch die weiblichen Champions von morgen unterstützen, ging PUMA eine Partnerschaft mit der W Series, dem ersten Rennwettbewerb für aufstrebende weibliche Talente im Motorsport, ein.

In unserer Kategorie Golf feierten wir das 10-jährige Jubiläum unserer Partnerschaft mit Rickie Fowler, einem der kreativsten Vertreter unserer Marke. Unser Neuzugang Gary Woodland entschied im Juni die US Open für sich.

Im Basketball gewann - in der ersten vollständigen NBA-Saison seit PUMAs Rückkehr in den Sport 2018 - PUMA-Athlet und Shooting Guard der Toronto Raptors Danny Green das erste Mal ein NBA-Finale seit Isiah Thomas im Jahr 1990. Zudem brachten wir unseren ersten Basketballschuh, den Clyde Court, in mehreren neuen Farben sowie zwei weitere Performance-Basketballschuhe, den Uproar und den Clyde Hardwood, auf den Markt. Beide Produkte waren während der gesamten NBA-Saison, dem All-Star Game, den Playoffs und der NBA-Finalserie gut sichtbar.

Der vom Basketball inspirierte Schuh Ralph Sampson war 2019 eines unserer erfolgreichsten Produkte im Sportstyle-Bereich. In der „Chunky Shoe“ Kategorie setzte der RS-X mit neuen Farben und Kooperationen seinen Erfolgskurs fort. Sneaker mit einem markanten und klobigen Look, oft als „Chunky Shoes“ oder „Dad Shoes“ bezeichnet, waren in den letzten Jahren ein wichtiger Trend. Die von PUMA-Botschafterin Selena Gomez präsentierte Cali-Kollektion war im Frauensegment erfolgreich.

Selena brachte außerdem ihre zweite Produktlinie in Zusammenarbeit mit PUMA auf den Markt. Allerdings war sie 2019 nicht unsere einzige Markenbotschafterin mit einer eigenen Kollektion: Cara Delevingne kooperierte mit PUMA und der französischen Luxusmodemarke Balmain, während Adriana Lima eine Produktlinie präsentierte, die ihre Erfahrungen in den Bereichen Fitness und Boxen widerspiegelt.

Da eSports für unsere Konsumenten zunehmend an Relevanz gewinnt, gab PUMA seine erste Partnerschaft im Bereich des virtuellen Sports mit dem eSports-Team cloud9 bekannt. Wir entwickelten außerdem unsere ersten Produkte, die auf die Bedürfnisse von eSport-Athleten und Gamern eingehen: Einen Gaming-Stuhl und Gaming-Socken. Mit diesen Partnerschaften können wir von dem schnellen Wachstum im Gaming- und eSports profitieren. 2019 brachten wir ebenfalls unsere erste Smartwatch auf den Markt, die Sportlern hilft, sich zu motivieren, sich Trainingsziele zu setzen und dabei immer vernetzt zu bleiben.

Im operativen Bereich haben wir weiter in unser Distributions- und Logistiknetzwerk sowie in organisatorische Prozesse investiert. Wir feierten das Richtfest für unser neues Multichannel-Distributionszentrum in Geiselwind in Deutschland, das voraussichtlich Anfang 2021 in Betrieb genommen wird. Darüber hinaus kündigte PUMA Nordamerika die Eröffnung eines neuen Distributionszentrums in der Nähe von Indianapolis für das Jahr 2020 an. Im August haben wir unseren neuen Flagship Store in New York auf der Fifth Avenue eröffnet, der Kunden in die Markenwelt von PUMA eintauchen lässt und einen weiteren Meilenstein für unser Unternehmen darstellt.

Die Umsatzerlöse von PUMA erhöhten sich im Geschäftsjahr 2019 währungsbereinigt um 16,7%. In der Berichtswährung Euro entspricht dies einem Anstieg der Umsätze um 18,4% von € 4.648 Mio. im Vorjahr auf € 5.502 Mio. im Jahr 2019. Die Steigerung unserer Markenbegehrtheit und der anhaltende Fokus auf die Verbesserung unseres Produktangebots trugen wesentlich zum Umsatzwachstum bei. Dies war vor allem auf die weitere konsequente Umsetzung der „Forever Faster“-Unternehmensstrategie zurückzuführen. Zudem stellten wir erneut unsere Fähigkeit, schnell und flexibel auf Veränderungen und Trends in unserem Marktumfeld reagieren zu können, unter Beweis. Trotz der gestiegenen Unsicherheiten im wirtschaftlichen Umfeld, ausgehend von dem Handelskonflikt zwischen den Vereinigten Staaten von Amerika und China, sowie im Zusammenhang mit dem Brexit, konnte PUMA im Geschäftsjahr 2019 ein starkes Umsatzwachstum erzielen. Damit wurde die im vorherigen zusammengefassten Lagebericht für das Jahr 2019 in Aussicht gestellte währungsbereinigte Umsatzverbesserung von rund 10%, und die unterjährig nach oben angepasste Prognose eines Umsatzwachstums von rund 15%, übertroffen. Infolgedessen konnte PUMA erstmalig in der Unternehmensgeschichte die Umsatzmarke von 5 Milliarden Euro überschreiten.

Neben dem starken Umsatzwachstum trug auch der Anstieg der Rohertragsmarge wesentlich zur Erhöhung der Profitabilität im Geschäftsjahr 2019 bei. PUMAs Rohertragsmarge verbesserte sich um 40 Basispunkte von 48,4% im Vorjahr auf 48,8% im Jahr 2019. Dies war vor allem auf positive Effekte aus dem Produktmix und dem regionalen Mix sowie auf einen höheren Anteil an eigenen Einzelhandelsumsätzen zurückzuführen. Zusätzlich trugen leicht positive Wechselkurseffekte zur Verbesserung der Rohertragsmarge bei.

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen erhöhten sich im Geschäftsjahr 2019 insgesamt um 17,8%. Der Anstieg resultierte hauptsächlich aus höheren umsatzabhängigen Kosten, einschließlich Kosten für Logistik, sowie höheren Ausgaben für Marketing und Investitionen in unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte. Der leicht schwächere Anstieg im Vergleich zum Umsatz spiegelt den erzielten operativen Leverage wider und führte zu einem Rückgang der Kostenquote von 41,5% im Vorjahr auf nunmehr 41,3%. Der konsequente Fokus auf die strikte Kontrolle der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen trug ebenfalls wesentlich zu der Verbesserung der Profitabilität im Jahr 2019 bei.

Das operative Ergebnis (EBIT) erhöhte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 30,5% von € 337,4 Mio. auf € 440,2 Mio. und lag damit oberhalb der Prognose vom Jahresanfang 2019, welche ursprünglich ein operatives Ergebnis in einer Bandbreite zwischen € 395 Mio. und € 415 Mio. in Aussicht gestellt hatte. Auch die unterjährig angepasste Prognose für das operative Ergebnis in einer Bandbreite zwischen € 420 Mio. und € 430 Mio. konnte im abgelaufenen Geschäftsjahr somit leicht übertroffen werden. Die Verbesserung der Profitabilität ist insgesamt auf das starke Umsatzwachstum in Verbindung mit einer verbesserten Rohertragsmarge und einen leichten operativen Leverage zurückzuführen. Dies spiegelt sich auch in der Entwicklung des Konzernergebnisses und des Ergebnisses je Aktie wider, welche sich jeweils um 40,0% gegenüber dem Vorjahr verbesserten. Das Konzernergebnis erhöhte sich von € 187,4 Mio. im Vorjahr auf € 262,4 Mio. und das Ergebnis je Aktie stieg dementsprechend von € 1,25 im Vorjahr auf € 1,76 an. Damit konnte PUMA die finanziellen Ziele im abgelaufenen Geschäftsjahr in vollem Umfang erreichen beziehungsweise sogar leicht übertreffen.

Die starke operative Geschäftsentwicklung ermöglicht es dem Vorstand und dem Aufsichtsrat, der Hauptversammlung am 7. Mai 2020 die Ausschüttung einer Dividende in Höhe von € 0,50 je Aktie für das Geschäftsjahr 2019 vorzuschlagen. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 28,5% des Konzernergebnisses und bedeutet eine Erhöhung der Dividende um 42,8% gegenüber dem Vorjahr. Der Dividendenvorschlag steht im Einklang mit der Dividendenpolitik von PUMA, welche eine Ausschüttung in Höhe von 25% bis 35% des Konzernergebnisses vorsieht. Im Vorjahr wurde eine Dividende in Höhe von € 0,35 je Aktie ausgeschüttet (Ausschüttungsquote Vorjahr: 27,9%).

Um PUMA für Kleinaktionäre attraktiver zu machen und damit die Aktionärsbasis zu erweitern, hat sich der Vorstand im Jahr 2019 entschlossen, einen Aktiensplit im Verhältnis 1:10 durchzuführen. Der Aktiensplit wurde anschließend von der Hauptversammlung am 18. April 2019 genehmigt. Die Umsetzung des Aktiensplits erfolgte am 10. Juni 2019. Die Aktionäre erhielten zu diesem Datum neun zusätzliche Aktien für jede gehaltene Aktie. Der Marktpreis je Aktie passte sich dementsprechend im Verhältnis 1:10 an. Der Kurs der PUMA-Aktie entwickelte sich im Jahr 2019 sehr gut. Der Aktienkurs lag am Jahresende bei € 68,35. Dies entspricht, unter Berücksichtigung des Aktiensplits, einem Anstieg von 60,1% gegenüber der Vorjahresmarke von € 42,70. Die Marktkapitalisierung des PUMA-Konzerns erhöhte sich zum Jahresende 2019 dementsprechend auf rund € 10,2 Mrd. (Vorjahr: € 6,4 Mrd.).

# Grundlagen des PUMA-Konzerns

## Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur

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

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

Zum 31. Dezember 2019 hält die PUMA SE unmittelbar oder mittelbar Beteiligungen an 101 Tochterunternehmen. Unsere Tochterunternehmen nehmen verschiedene Aufgaben auf lokaler Ebene wahr wie Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung, Beschaffung oder Verwaltung. Eine vollständige Aufstellung aller Tochterunternehmen findet sich unter Textziffer 2 im Konzernanhang.

## Ziele und Strategie

PUMA hat sich bei der Verfolgung des Ziels, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden, weiterhin auf sechs strategische Prioritäten konzentriert. Unsere Schwerpunkte liegen dabei auf Markenbegehrlichkeit („Brand Heat“), einer wettbewerbsfähigen Produktpalette, einem führenden Produktangebot für Frauen, der Verbesserung unserer Vertriebsqualität und der Beschleunigung unserer Abläufe und Prozesse innerhalb unserer Organisation. Zudem zielt PUMA darauf ab, durch den Wiedereinstieg in den Basketball seine Position auf dem nordamerikanischen Markt zu stärken.

Seit mehr als 70 Jahren stärkt PUMA seine **Markenbegehrlichkeit** durch Partnerschaften mit den größten Sportstars dieser Welt: Usain Bolt, Lewis Hamilton, Pelé, Maradona, Tommie Smith, Boris Becker, Linford Christie, Serena Williams, Heike Drechsler und Martina Navratilova, um nur einige Namen zu nennen. Diese Strategie verfolgt PUMA weiterhin, um seine Position als Sportmarke zu festigen. Aktuell gehören zu unseren Markenbotschaftern unter anderem die italienische Fußball-Nationalmannschaft, die Star-Stürmer Antoine Griezmann, Romelu Lukaku, Sergio Agüero und Luis Suarez, der Top-Fußballtrainer Pep Guardiola, die internationalen Spitzenclubs Manchester City, Borussia Dortmund, FC Valencia und AC Mailand, die Golf-Stars Lexi Thompson und Rickie Fowler, der sechsmalige Formel 1-Weltmeister Lewis Hamilton, der norwegische Hürdenläufer und Weltmeister Karsten Warholm, der kanadische Sprinter André De Grasse und die olympischen Verbände von Jamaika und Kuba. Die Zusammenarbeit mit den besten Sportlern, Teams und Verbänden ist unerlässlich, um eine hohe Glaubwürdigkeit der Marke PUMA sicherzustellen.

Um jüngere Zielgruppen zu erreichen, arbeitet PUMA mit Entertainment- und Mode-Ikonen wie Selena Gomez, Cara Delevingne und Adriana Lima zusammen. Dies hat PUMA zu einer der beliebtesten Sport- und Modemarken für junge Verbraucher gemacht.

PUMA strebt danach, Produkte getreu dem Motto „Cool stuff that works“ zu entwickeln. Im Jahr 2019 haben wir unser **Produktangebot** erheblich verbessert. Unsere bedeutendsten Performance-Schuhmodelle waren unter anderem der PUMA FUTURE-Fußballschuh sowie unsere Lauf- und Trainingsschuhe, die auf den LQD CELL- und HYBRID-Technologieplattformen basieren. Im Sportstyle-Bereich waren unsere Bestseller die Modelle RS-X, CALI und RALPH SAMPSON. Zum Jahresende brachten wir die Modelle RS-X<sup>3</sup>, CALI SPORT und RIDER auf den Markt, wobei der RIDER durch einen der ersten Joggingsschuhe in den 1980er Jahren inspiriert wurde. Mit diesen Modellen sind wir unserer Ansicht nach in einer guten Ausgangsposition für 2020. Im Bereich Textilien sahen wir ein starkes Wachstum im gesamten Portfolio, insbesondere bei Logo-Produkten und Motorsporttextilien.

Ein erstklassiges Produktangebot für **Frauen** ist weiterhin eine Priorität für PUMA, um von dem Wachstum in diesem Segment zu profitieren. Weltweit treiben immer mehr Frauen Sport, und Sportbekleidung wird auch schon lange im Alltag getragen. Das Motto für unser Segment Women's ist weiterhin „Where the gym meets the runway“. Im Jahr 2019 waren unsere umsatzstärksten Sportschuhe für Frauen die Modelle CALI, DEFY und MUSE.

Die Rückkehr zum **Basketball** 2018 fand weit über den Sport hinaus Beachtung und war ein wichtiger Schritt zur Steigerung unserer Glaubwürdigkeit als Sportmarke in Nordamerika. Mit der Unterstützung von JAY-Z, unserem Creative Director für Basketball, erweiterten wir unser Angebot für Performance-Schuhe um den UPROAR und den CLYDE HARDWOOD. Wir haben junge und äußerst talentierte NBA-Spieler wie RJ Barrett (New York Knicks), Kyle Kuzma (Los Angeles Lakers) und Marcus Smart (Boston Celtics) in unsere PUMA-Familie aufgenommen. Während die Umsätze der Performanceprodukte erwartungsgemäß noch gering sind, sehen wir bereits die Vorteile unserer Rückkehr in diesen Sport, nachdem die Erlöse in unserer Kategorie Sportstyle sowie in anderen Performance-Kategorien in den USA gestiegen sind. Ohne unseren Wiedereinstieg in den Basketball wäre eine Wiedereinführung unseres Bestseller-Sneakers RALPH SAMPSON in den Markt nicht möglich gewesen.

Wir haben PUMAs **Distributionsqualität** verbessert und die Präsenz unserer Produkte bei wichtigen Sportperformance- und Sportstyle-Händlern weltweit ausgebaut. Als flexibler und serviceorientierter Partner haben wir die Beziehungen zu wichtigen Einzelhändlern weiter gestärkt. Durch die Verbesserung der Abverkäufe konnten wir die uns zur Verfügung gestellte Regalfläche bei unseren Einzelhandelspartnern erweitern. Im Zuge der Verbesserung der Abverkäufe im Großhandel haben wir unser Einzelhandelsfilialnetz ausgebaut und den flächenbereinigten Umsatz gesteigert, während wir in unserem E-Commerce-Geschäft ein anhaltend starkes Wachstum verzeichneten. Zudem hat PUMA sein eigenes und selbst betriebenes Filialnetz weiter modernisiert. Aus regionaler Sicht trugen Asien/Pazifik (insbesondere China) sowie Amerika zu dem zweistelligen Wachstum bei und trotz eines schwierigen Marktumfelds verzeichnete die EMEA-Region ebenfalls einen Zuwachs.

Im operativen Bereich optimierten wir weiterhin die **Infrastruktur**, Prozesse und Systeme, die für unsere allgemeinen Wachstumsambitionen erforderlich sind. Ein Schwerpunkt im vergangenen Jahr war der Ausbau unseres Logistiknetzes mit dem Projektstart neuer Multichannel-Distributionszentren in Geiselwind in Deutschland und in der Nähe von Indianapolis in den USA, die voraussichtlich 2020 bzw. Anfang 2021 in Betrieb genommen werden. Neben dem Ausbau der Distributionszentren konzentrierte sich PUMA weiterhin auf die Standardisierung der ERP-Systeme und auf Verbesserungen in den Produktentwicklungssystemen. Dies ermöglicht uns, in Verbindung mit Verbesserungen der allgemeinen IT-Infrastruktur, die Kommunikation und den Informationsaustausch zu beschleunigen und zu verbessern. Die Gesellschaft PUMA International Trading GmbH (PIT), die die globalen Auftrags- und Abrechnungsflüsse zentral verwaltet, hat ihren Einsatzbereich ausgedehnt, um die Transaktionsprozesse zu vereinheitlichen und die Lieferzeiten in wachsenden Märkten zu verkürzen, sodass wir unserem Motto „Forever Faster“ einen Schritt näherkommen. Im Beschaffungsbereich ist eine langfristige Zusammenarbeit mit den Zulieferern zentraler Bestandteil unserer Beschaffungsstrategie. Dadurch können wir eine stabile Versorgung und einheitliche Produktqualität sicherstellen und sind gut auf Veränderungen im Marktumfeld vorbereitet.



Neben unseren geschäftlichen Prioritäten bleibt die soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene **Nachhaltigkeit** ein Grundwert für PUMA. Wir erreichten im Jahr 2019 unsere 10FOR20-Nachhaltigkeitsziele und haben bereits unsere neuen Nachhaltigkeitsziele für das Jahr 2025 mit einem Fokus auf die Erhöhung des Anteils nachhaltiger Produkte entwickelt. Darüber hinaus setzten wir unsere führende Rolle bei der Fashion Charter for Climate Action im Rahmen der UN-Klimakonferenz fort und unterzeichneten den Fashion Pact. Der Fashion Pact ist ein weltweiter Zusammenschluss von Unternehmen aus der Mode- und Textilindustrie sowie Zulieferern und Vertriebspartnern, die sich alle gemeinsamen Umweltzielen in drei Bereichen verschrieben haben: Dem Klimawandel Einhalt zu gebieten, Biodiversität wiederherzustellen und die Meere zu schützen. Der Pact wurde beim G7-Gipfel in Frankreich im Jahr 2019 ins Leben gerufen. Unser langjähriges soziales Compliance-Programm wurde um den Aspekt einer verantwortungsvolleren Beschaffungspolitik ergänzt und durch die erneute Akkreditierung durch die Fair Labor Association anerkannt.

## Produktentwicklung und Design

PUMA kann auf über 70 Jahre Sportinnovation und führendes Design zurückblicken und verfügt über ein reichhaltiges Produktarchiv, von dem sich unsere Designer inspirieren lassen können und die Vergangenheit mit der Gegenwart verbinden. Viele unserer erfolgreichsten Modelle 2019 sind tief in unserer Geschichte verwurzelt.

Als Nachfolger der RS Running System-Serie, die vor ungefähr 40 Jahren auf den Markt kam, war der RS-X im „Chunky Shoe“-Segment erfolgreich. Ein starkes Debüt machte der RS-X Trophy in den Farben Schwarz und Gold und im Laufe des Jahres kamen weitere Versionen auf den Markt.

PUMA baute im Jahr 2019 außerdem auf seine CELL-Technologie auf in der sechseckige Zellen in der Ferse für bessere Dämpfung und Stabilität sorgen. Wir haben CELL in den Retro-Modellen CELL Alien und CELL Endura eingesetzt, die ihren Vorgängern aus den 80er Jahren treu geblieben sind. Außerdem sind wir einen Schritt weiter gegangen und haben die CELL Technologie mit der aktualisierten LQD CELL Technologie neu interpretiert. LQD CELL ist ausreichend vielseitig, um für verschiedene Schuhdesigns zu funktionieren, und bietet eine zuverlässige, stabile Dämpfung. Das erste Produkt, das diese Technologie verwendet, war der LQD CELL Origin AR Sneaker, der mittels einer „Augmented Reality“-App zum Leben erweckt werden kann. Die LQD CELL Technologie wurde im Jahr 2019 in einer Reihe von Trainingsprodukten eingesetzt.

Nach der Rückkehr zum Basketball im letzten Jahr brachte PUMA den „Ralph Sampson“ wieder auf den Markt, der in den 1980er Jahren unter dem Namen des legendären Basketball-Stars debütierte. Dieser beliebte Neuzugang wurde im Laufe des Jahres 2019 in verschiedenen Farben und Designs präsentiert.

Gegen Ende 2019 feierte der RIDER, einer der ersten Joggingsschuhe in den 80er Jahren, ein Comeback. Er kam im Oktober als FAST RIDER OG auf den Markt, wobei unsere Designer die „Federbein“-Sohle neu konzipierten, die die Stoßdämpfungsmerkmale von Radaufhängungen imitiert, um Komfort und Dämpfung zu steigern. Im Jahr 2020 werden wir die RIDER-Palette mit neuen Produkten weiter ausbauen.

Die von unseren Markenbotschafterinnen Selena Gomez und Cara Delevingne präsentierten Modelle CALI und NOVA waren weiterhin unsere erfolgreichsten Sportstyle-Schuhe für Frauen. Beide Botschafterinnen waren tief in den Designprozess involviert und entwarfen ihre eigenen Kollektionen. Cara Delevingne brachte in Zusammenarbeit mit PUMA und der französischen Luxusmodemarke Balmain eine vom Boxsport inspirierte Produktlinie auf den Markt. Supermodel und Markenbotschafterin Adriana Lima präsentierte außerdem eine Kollektion für Frauen, die auch bei einem harten Workout gut aussehen wollen. PUMA brachte außerdem in Zusammenarbeit mit ausgewählten Marken und Designern wie Ader Error, Helly Hansen und Les Benjamins coole und stylische Kollektionen auf den Markt.

PUMA ist seit seiner Gründung spezifisch auf die Bedürfnisse von Profisportlern eingegangen. Wir haben im Jahr 2019 neue Versionen unseres PUMA FUTURE Fußballschuhs auf den Markt gebracht. Gemacht für agile Spieler erlaubt der FUTURE schnelle Richtungswechsel auf dem Fußballplatz.

Zusammen mit dem schweizer Unternehmen X-Bionic hat PUMA eine temperaturregulierende Laufbekleidung entwickelt, die immer ein bestmögliches Temperaturgefühl für den Sportler gewährleistet.

Im Jahr 2019 brachte PUMA zudem eine Produktlinie für professionelle Gamer und eSports-Athleten heraus. Zusammen mit dem niederländischen Gamingzubehörhersteller PLAYSEAT brachten wir einen Gaming-Stuhl auf den Markt, der die Gamer vom Sofa holt und ihnen eine aktivere Sitzposition bietet. Gleichzeitig mit dem Gaming-Stuhl wurden auch Gaming-Socken eingeführt, die den Spieler aktiv unterstützen und ein weiteres Beispiel dafür sind wie unsere Innovationsabteilung neue Möglichkeiten sucht, diesen schnell wachsenden eSports-Markt mit Produkten zu versorgen.

Ebenfalls im High-Tech-Bereich brachte PUMA im Jahr 2019 seine erste Smartwatch auf den Markt, die Sportlern mit eingebauter Pulsmessung, GPS und vielen beliebten Apps dabei helfen soll, das meiste aus ihren Workouts herauszuholen.

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

Zum 31. Dezember 2019 waren insgesamt 999 Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung/Produktmanagement beschäftigt (Vorjahr: 946). Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung/Produktmanagement beliefen sich im Jahr 2019 auf insgesamt € 114,3 Mio. (Vorjahr: € 97,8 Mio.), davon entfielen € 61,7 Mio. (Vorjahr: € 54,0 Mio.) auf den Bereich Forschung und Entwicklung.

# Beschaffung

## Die Beschaffungsorganisation

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

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

Um die Anforderungen unserer Kunden in Bezug auf Service, Qualität, Sozial- und Umweltverträglichkeit zu erfüllen, konzentrieren wir uns auf sechs strategische Kernprinzipien: Partnerschaft, Produkt, Qualität, Wachstumsmanagement, Margen & Anschaffungskosten und Nachhaltigkeit. Die Zentralisierung der Beschaffung und des Einkaufs ermöglicht kontinuierliche Verbesserungen in allen Bereichen. Darüber hinaus stellt die Integration der PUMA-Nachhaltigkeitsfunktion in die betrieblichen Abläufe seit 2016 sicher, dass Branchenstandards, unter anderem hinsichtlich Sozial-, Umwelt- und Arbeitssicherheit, in unsere alltäglichen Beschaffungsaktivitäten integriert sind.

Im Jahr 2019 wurden weitere operative Verbesserungen in der Beschaffung realisiert, insbesondere im Hinblick auf die Zentralisierung und Standardisierung von Prozessen und Systemen, das Kapazitätsmanagement und die Datenanalyse. Um Produktionsspitzen und damit verbundene Verzögerungen bei der Verfügbarkeit von Produkten zu vermeiden, hat der Einkauf proaktiv Bestellfenster zum Zweck vorgezogener Produktion koordiniert und zusätzlich die Produktionsvorlaufzeit durch eine frühere Versorgung mit Rohmaterialien reduziert. Die Beschaffungsprogramme mit kurzen Produktionsvorlaufzeiten wurden weiter erhöht, um auf aktuelle Entwicklungen und Trends in den

Märkten zu reagieren. In diesem Sinne wurde auch die lokale Lieferkette für die Vertriebsgesellschaft in China erweitert, um den richtigen Organisationsaufbau mit einem Fokus auf Design, Kosten und Vorlaufzeit zu gewährleisten. Um die negativen Auswirkungen der Zölle im internationalen Handelsumfeld abzuschwächen, wurde die Beschaffung für den US-Markt im vierten Quartal 2019 teilweise in andere Beschaffungsländer verlagert.

Im Jahr 2019 wurde das innovative Finanzierungsprogramm für unsere Lieferanten, das im Jahr 2016 eingeführt wurde, weiter ausgebaut und erweitert. Dieses Programm ermöglicht es den Lieferanten, dass ihre Forderungen aus Warenlieferungen an PUMA früher bezahlt werden. Zudem ist die Verzinsung abhängig von dem Erreichen ihrer Nachhaltigkeitsziele. PUMA hat dieses Programm zunächst mit der International Finance Corporation (IFC), dem Finanzierungsbereich der Weltbank für den Handel, entwickelt. Erstmals wurde das Programm auf internationale Privatbanken ausgeweitet. Da das Programm auf der Kreditwürdigkeit von PUMA basiert, können unsere Lieferanten von bestmöglichen Zinssätzen profitieren und ihre eigenen Kreditlinien unterhalten.

## **Die Beschaffungsmärkte**

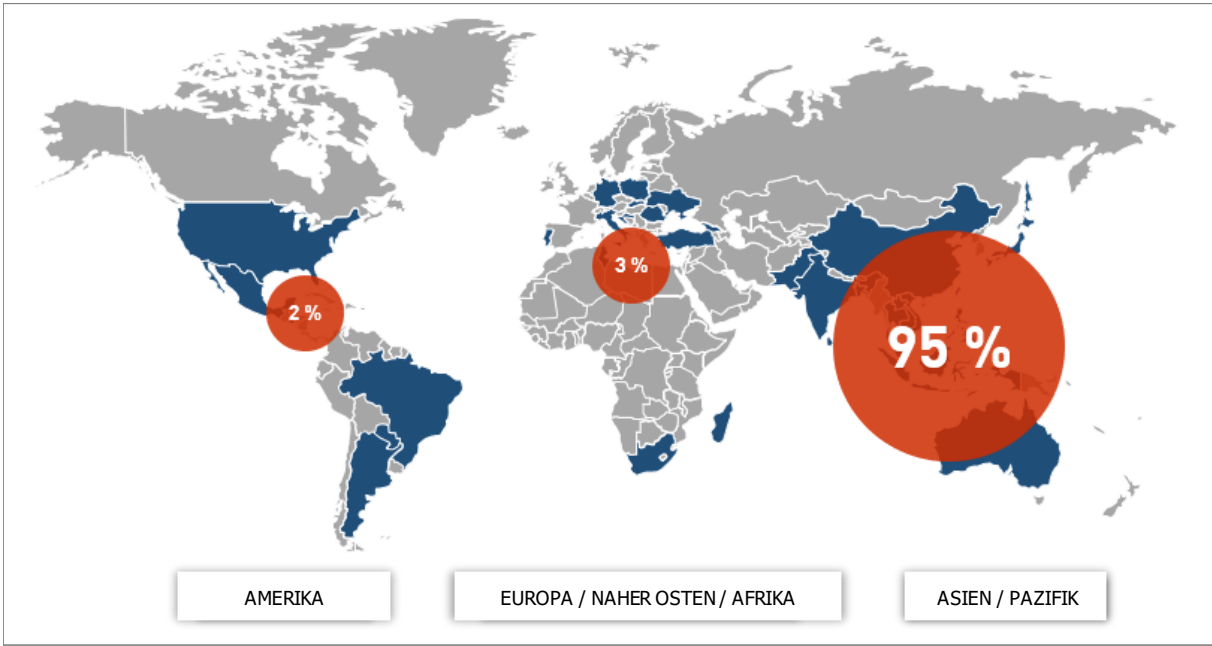
Im Geschäftsjahr 2019 hat die PIT mit 131 unabhängigen Lieferanten (Vorjahr: 152) in 32 Ländern weltweit zusammengearbeitet. Die strategische Zusammenarbeit mit langfristigen Partnern war im Jahr 2019 weiterhin einer der wesentlichen Wettbewerbsvorteile, um die stabile Beschaffung eines deutlich gestiegenen Beschaffungsvolumens, insbesondere im Bereich Textilien, sicherzustellen.

Insgesamt bleibt Asien mit einem Anteil von 95% am Gesamtvolumen die stärkste Einkaufsregion, gefolgt von EMEA mit 3% (davon 1,5% Europa und 1,5% Afrika) und Nord- und Lateinamerika mit 2%.

Dementsprechend liegen die sechs wichtigsten Beschaffungsländer (93% des Gesamtvolumens) alle auf dem asiatischen Kontinent. Vietnam war im Jahr 2019 zum wiederholten Mal das stärkste Produktionsland mit einem Anteil von insgesamt 33%. China folgte mit 25%. Bangladesch mit Schwerpunkt auf Textilien liegt auf Rang drei und steuert 15% bei. Der Anteil von Bangladesch am Beschaffungsvolumen hat somit um zwei Prozentpunkte gegenüber dem Jahr 2018 zugenommen. Kambodscha steht an vierter Stelle mit 13%. Indonesien mit Schwerpunkt auf Schuhproduktion stellt 4% des Gesamtvolumens und steht an fünfter Stelle. Auf Rang sechs folgte Indien mit 3%.

Ein Anstieg des Lohnniveaus und gesamtwirtschaftliche Einflüsse, wie beispielsweise Veränderungen der Handelsbedingungen durch Zölle, haben im Jahr 2019 weiterhin Einfluss auf die Beschaffungsmärkte gehabt. Die Berücksichtigung dieser Einflüsse ist für die Allokation der Produktion von Bedeutung. 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.

# Die Beschaffungsregionen von PUMA

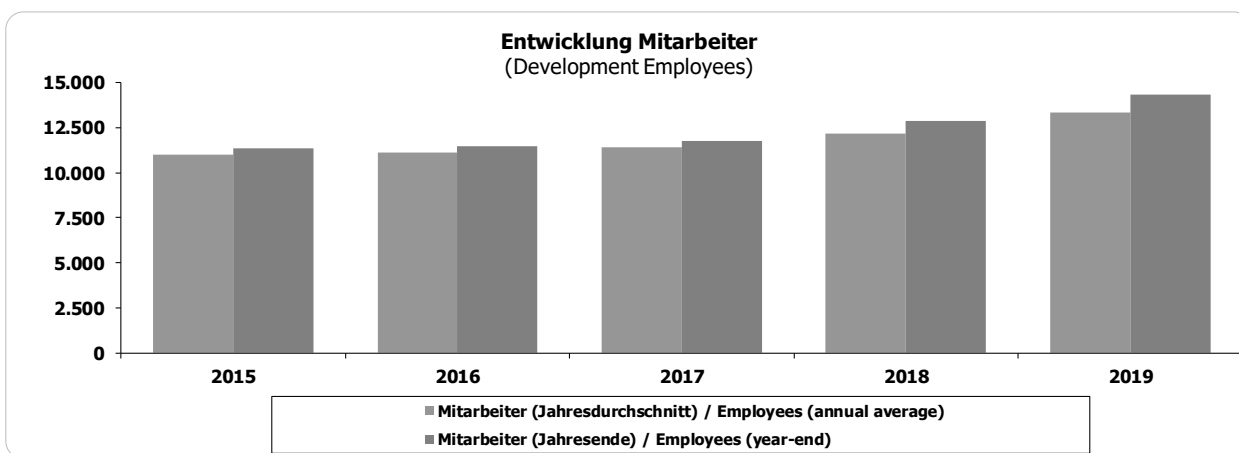


# Mitarbeiter

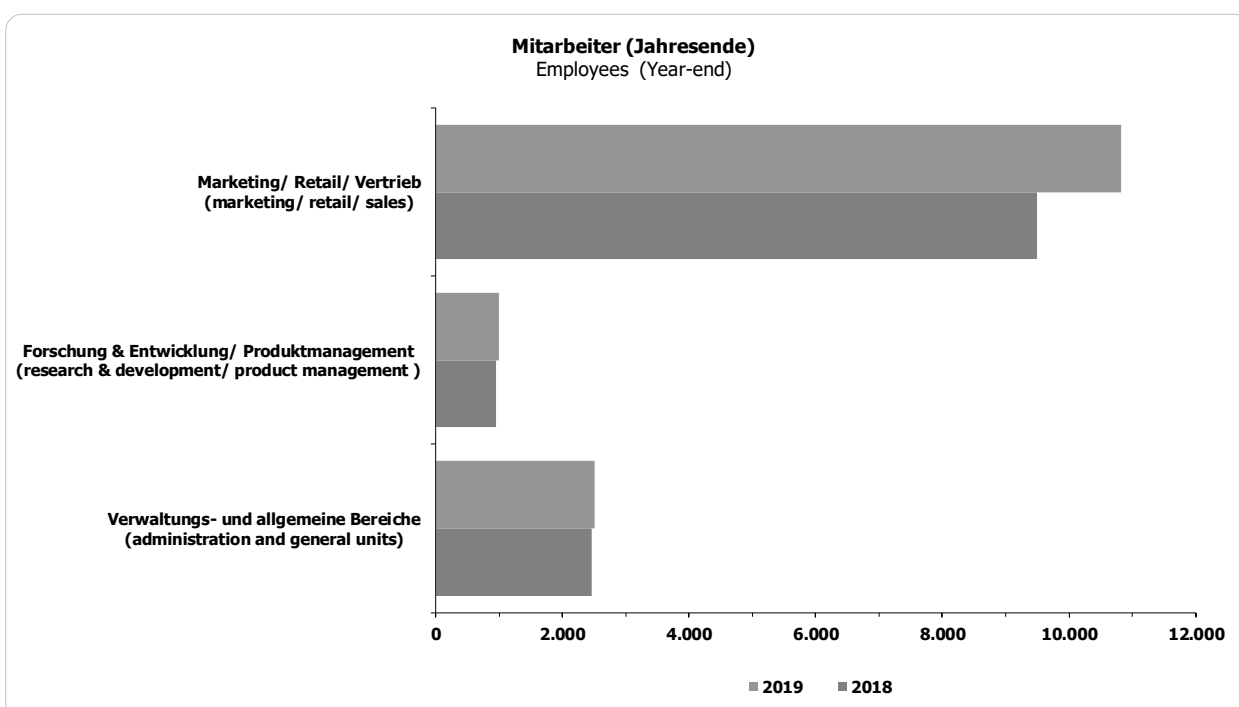
## Mitarbeiterzahl

Im Jahr 2019 lag die weltweite Mitarbeiteranzahl im **Jahresdurchschnitt** bei 13.348 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber 12.192 im Vorjahr. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus dem Bereich Retail bedingt durch die gestiegene Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte.

Der Personalaufwand ist 2019 insgesamt um 14,6% von € 553,8 Mio. auf € 634,5 Mio. angestiegen. Im Durchschnitt lag der Personalaufwand pro Mitarbeiter bei T€ 47,5 gegenüber T€ 45,4 im Vorjahr.



Zum **31. Dezember 2019** lag die weltweite Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei 14.332 gegenüber 12.894 im Vorjahr. Dies entspricht einem Anstieg der Mitarbeiterzahl um insgesamt 11,2% gegenüber dem Vorjahr. Die Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Bereichen stellt sich wie folgt dar:



## **Talentgewinnung und -entwicklung**

In einem sich rasant ändernden Geschäftsumfeld müssen wir als PUMA in der Lage sein, uns schnell auf neue Marktgegebenheiten einstellen zu können und somit den langfristigen Erfolg zu sichern. Deshalb haben wir ein modernes Arbeitsumfeld geschaffen, welches agiles Denken, Kreativität und Interaktion fördert. Wir bieten unseren Mitarbeitern Rahmenbedingungen und flexible Arbeitsmöglichkeiten, die ihnen Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen. Wir machen unsere Belegschaft mit agilen Arbeitsmethoden vertraut und fördern die Entwicklung einer entsprechenden Haltung. In diesem Veränderungsprozess und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Organisation steht der Mitarbeiter stets im Mittelpunkt unseres Handelns. Um dem nach innen und außen Rechnung zu tragen, haben wir deshalb den Bereich Human Resources in People & Organization umbenannt.

Um unsere Unternehmensstrategie zu unterstützen und unseren Geschäftserfolg zu sichern liegt unser Hauptfokus auf der Talentgewinnung und -entwicklung. Insbesondere in einem sich stetig im Wandel befindenden, immer komplexer werdenden Umfeld ist hoch qualifiziertes, motiviertes Personal und dessen langfristige Bindung der zentrale Baustein um auch künftig Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum zu sichern. Zur Anwerbung externer Kandidaten nutzen wir neben unserer Karrierewebseite insbesondere digitale Plattformen und soziale Medien für unsere zielgruppenspezifischen, individuellen Rekrutierungsmaßnahmen. Diverse Hochschulaktivitäten im In- und Ausland geben uns Gelegenheit mit potentiellen Mitarbeitern in Kontakt zu treten und geeignete Kandidaten zu identifizieren. Umfangreiche Netzwerke mit qualifizierten Bewerbern und aktuelle Kandidatenpools helfen uns Vakanzen schnell zu besetzen. Im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt ist es von entscheidender Bedeutung, dass wir nicht nur ein attraktiver Arbeitgeber sind, sondern auch als solcher von unseren derzeitigen aber auch von potentiellen Mitarbeitern wahrgenommen werden. Vielfältige gute Platzierungen in Arbeitgeberrankings sowie zahlreiche Auszeichnungen belegen die Attraktivität von PUMA als Arbeitgeber.

Die Digitalisierung und damit verbunden die Vereinfachung und Beschleunigung von Geschäftsprozessen wurde weiter vorangetrieben. „Workday“, eines der führenden Human-Capital-Management-Systeme, welches wir 2017 weltweit eingeführt haben, umfasst die Module „Rekrutierung“, „Talent und Performance“, „Zeiterfassung und Abwesenheitsmanagement“ sowie „Learning“. Somit wird nur eine einzige Softwarelösung für wesentliche Teile wichtiger Personalprozesse eingesetzt. In 2019 haben wir die Vernetzung von Workday mit anderen Systemen fortgesetzt und die Anzahl der Mitarbeiter und Bewerber, die das System regelmäßig und aktiv nutzen, stetig gesteigert. Die Auswertung unserer zentral verfügbaren globalen Daten ermöglicht uns umfangreiche Analysen. Die daraus resultierenden Schlussfolgerungen bieten eine fundierte Grundlage für ständige Prozessverbesserungen und Entscheidungen.

Unser Ziel ist es, unsere Mitarbeiter individuell - auch im internationalen Umfeld - zu entwickeln und gleichzeitig erfolgreich und nachhaltig an PUMA zu binden. Auf Basis von Workday findet deshalb neben der Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung im Rahmen des Talentmanagements ebenfalls eine systematische, vorausschauende Nachfolgeplanung statt. In den jährlich stattfindenden



Mitarbeitergesprächen werden die im Konzern vorhandenen Talente identifiziert und auf der Grundlage individueller Entwicklungspläne gefördert. Durch diese Art des Talentmanagements bieten wir unseren Mitarbeitern attraktive Karriere- und Entwicklungschancen.

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, insbesondere in Zeiten des digitalen Wandels, gewährleisten. Unser Trainingsangebot umfasst deshalb 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.

Um unsere Belegschaft für den digitalen Wandel zu begeistern und vorzubereiten, haben wir 2019 begonnen weltweit Mitarbeiter zu „agilen Coaches“ auszubilden. Diese wenden agile Arbeitsmethoden an, können das Wissen an andere Kollegen vor Ort weitergeben und stehen gleichzeitig als kompetente Ansprechpartner zur Verfügung. Zusätzlich zu den Trainingsinhalten für Führungskräfte des ILP (International Leadership Programm), qualifizieren wir unsere Mitarbeiter durch externe und interne Trainings zu agilen Methoden wie z.B. Scrum, Design Thinking und KanBan. Das große Interesse und die stetig steigenden Teilnehmerzahlen zeigen, dass wir uns hier auf einem guten Weg befinden.

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.

Um ein einheitliches Verständnis von Führung über das gesamte Unternehmen hinweg zu gewährleisten absolvieren weltweit sämtliche Führungskräfte unser internes aus den Seminarreihen ILP („International Leadership Programm“) sowie ILP<sup>2</sup> bestehendes Führungskräfte-Trainings-Programm. Es entwickelt die Teilnehmer über einen längeren Zeitraum hinweg, gibt ihnen die Möglichkeit das neu erlernte Wissen zwischen den einzelnen Modulen in der Praxis anzuwenden und sich mit den anderen Seminarteilnehmern auszutauschen um voneinander zu lernen. Unser Ziel ist es den Mitarbeitern die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse für die Führung Ihres Teams zu vermitteln. Sie erhalten intensive Schulungs- und Coaching-Einheiten - darunter interaktives Lernen, Rollensimulationen und Best-Practice-Lernen - sowie gemeinsame Projekte. Insbesondere der digitale Wandel und die sich verändernde Arbeitswelt stellen neue Herausforderungen an unsere Führungskräfte. Themenschwerpunkte sind deshalb insbesondere Coaching, achtsame Mitarbeiterführung („Mindful Leadership“) sowie agile Arbeitsmethoden. Mitarbeiter, die zum ersten Mal eine Führungsrolle übernehmen werden durch das Training vom Mitarbeiter zur Führungskraft auf ihre neue Aufgabe vorbereitet. Dieses Programm beinhaltet neben dem Trainingsbaustein auch individuelles Coaching.

Wir führen Personalentwicklungsprogramme (Speed Up und Speed Up<sup>2</sup>) für Mitarbeiter auf unterschiedlichen Ebenen durch. Dank der Übernahme fachübergreifender Projekte und Aufgaben, gezielter Trainings, Mentoring und Coaching sowie Jobrotationen erhalten verschiedene Gruppen von Top-Talenten eine intensive Vorbereitung auf den nächsten Schritt in der Karriere. Die erhöhte Sichtbarkeit bis hin zur obersten Führungsebene, die Schaffung von funktionsübergreifenden Kooperationen und die Etablierung eines starken Netzwerks sind ebenfalls wesentliche Bestandteile dieses Programms.

Um Feedback von unseren Mitarbeitern zu erhalten und sie bei der Gestaltung ihres Arbeitsumfeldes einzubeziehen, haben wir im letzten Jahr in Zusammenarbeit mit dem externen Anbieter Willis Towers Watson eine weltweite Mitarbeiterumfrage durchgeführt. Mehr als 9.750 Mitarbeiter nahmen teil und nutzten die Chance, ihre Meinung zu ihrem Arbeitsplatz und ihrem Berufsleben mitzuteilen. Wir sind stolz auf das Ergebnis von 91% Mitarbeiterengagement und schätzen die Loyalität unserer Mitarbeiter gegenüber der Marke. Mit 63% hat die Kategorie „Wandel bzw. Veränderung“ den geringsten Anteil an „positiven“ Antworten erreicht und wurde damit als wichtiges zukünftiges Handlungsfeld identifiziert. Die Ergebnisse wurden auf globaler, lokaler und Abteilungsebene kommuniziert und notwendige Verbesserungsmaßnahmen definiert.

## **Betriebsrat**

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen ist wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Im Jahr 2019 vertrat der PUMA SE Betriebsrat (das Europäische Betriebsratsgremium der PUMA SE) Arbeitnehmer aus 15 europäischen Ländern und hatte 18 Mitglieder. Der deutsche Betriebsrat der PUMA SE hatte 15 Mitglieder und vertritt die Arbeitnehmer des PUMA Konzerns in Deutschland. Die Interessen von Mitarbeitern mit Behinderung werden von einem gewählten Mitglied des Betriebsrats vertreten.

## **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. Das Bonussystem ist transparent gestaltet und weltweit vereinheitlicht. Incentives sind ausschließlich an Unternehmensziele gekoppelt.

## Steuerungssystem

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

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

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

Zur Beurteilung der Finanzlage verwenden wir die Kennzahl **Working Capital**. Im Deutschen oft als Betriebskapital bezeichnet, handelt es sich dabei im Wesentlichen um die Differenz aus den kurzfristigen Vermögenswerten, insbesondere den Vorräten und den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Der Bestand an Flüssigen Mitteln, die positiven und negativen Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente und die kurzfristigen Finanz- und Leasingverbindlichkeiten sind nicht im Working Capital enthalten.

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

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

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

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

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

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

Um die Auswirkungen der Erstanwendung von IFRS 16 Leasingverhältnisse auf die Ertragslage des PUMA-Konzerns so transparent wie möglich darzustellen, haben wir zusätzlich die Auswirkung des neuen Rechnungslegungsstandards auf das operative Ergebnis vor Zinsen (= Finanzergebnis), Steuern und Abschreibungen (EBITDA) dargestellt. Das EBITDA berechnet sich auf Grundlage des operativen Ergebnisses (EBIT) unter Hinzurechnung der Abschreibungen, welche gegebenenfalls auch die angefallenen Wertminderungsaufwendungen auf Sach- und Finanzanlagen beinhalten. Die EBITDA-Marge berechnet sich als EBITDA dividiert durch die Umsatzerlöse.

## Angaben zum nichtfinanziellen Bericht

Gemäß §§ 289b und 315b HGB sind wir verpflichtet, für die PUMA SE und den PUMA-Konzern eine nichtfinanzielle Erklärung im zusammengefassten Lagebericht oder einen nichtfinanziellen Bericht außerhalb des zusammengefassten Lageberichts zu erstellen, in dem wir über ökologische, gesellschaftliche und andere nichtfinanzielle Aspekte berichten. PUMA veröffentlicht bereits seit 2003 Nachhaltigkeitsberichte gemäß den Vorgaben des Global Reporting Initiative (GRI) und seit 2010 die Finanzdaten zusammen mit den Nachhaltigkeitskennzahlen in einem Bericht. Vor diesem Hintergrund berichten wir die geforderten Informationen nach §§ 289b und 315b HGB im Kapitel Nachhaltigkeit in unserem Geschäftsbericht. Der nichtfinanzielle Bericht für das Geschäftsjahr 2019 kann spätestens ab dem 30. April 2020 an folgender Stelle auf unserer Internetseite abgerufen werden:

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

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

## Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

### Weltkonjunktur

Gemäß der Winterprognose des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (ifw Kiel) vom 11. Dezember 2019 hat sich die Dynamik der Weltwirtschaft im Jahr 2019 verringert. Für das Jahr 2019 erwarten die Experten des ifw Kiel einen Anstieg des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 3,0%. Dies entspricht einem leichten Rückgang von 0,2% gegenüber der Sommerprognose. Die Erwartung für das Jahr 2019 liegt zudem 0,7% unter dem Wachstum des weltweiten BIP im Jahr 2018 (3,7%).

Die Weltkonjunktur wurde im Jahr 2019 durch eine Verschärfung des Handelskonflikts zwischen den Vereinigten Staaten von Amerika und China belastet. Die Erhöhung der Zollsätze und die Ausweitung der Zölle auf zusätzliche Warengruppen hat den Handel zwischen beiden Ländern stark verringert und zu höheren wirtschaftlichen Unsicherheiten im Welthandel sowie einer schwächeren Industrieproduktion geführt. In den fortgeschrittenen Volkswirtschaften hat sich die Konjunktur insgesamt weiter verschlechtert. In den Vereinigten Staaten von Amerika sind die kräftigen fiskalischen Impulse, insbesondere in Form der Steuerreform aus dem Jahr 2018, ausgelaufen. Demgegenüber hat sich das Expansionstempo im Euroraum, vor allem aufgrund einer lebhaften privaten Konsumnachfrage, nicht weiter verringert. In Japan und im Vereinigten Königreich zog die Industrieproduktion sogar an. Dies hat insgesamt dazu geführt, dass sich das im Vorjahr zu beobachtende Konjunkturgefälle zwischen den fortgeschrittenen Volkswirtschaften im Verlauf des Jahres 2019 verringert hat.

In den Schwellenländern ist im Jahr 2019 hingegen eine Stabilisierung der wirtschaftlichen Dynamik festzustellen, da sich insbesondere die finanziellen Rahmenbedingungen verbessert haben. Eine expansivere Ausrichtung der Geldpolitik und niedrigere Zinsen in den Vereinigten Staaten von Amerika haben zu einem geringeren Abwertungsdruck auf die Währungen in den Schwellenländern geführt und eine spürbare Leitzinssenkung in zahlreichen Schwellenländern ermöglicht. Die wirtschaftliche Entwicklung in den einzelnen Schwellenländern ist jedoch unterschiedlich. Während sich in China und in Indien die Zuwachsraten des BIP verringerten, verzeichneten Brasilien, Russland und die übrigen asiatischen Schwellenländer einen Anstieg des Expansionstempos.

### Sportartikelbranche

Ungeachtet geopolitischer Spannungen und Handelskonflikte, verzeichnete die Sportartikelbranche auch im Jahr 2019 weltweit ein starkes Wachstum. Mehr Bewegung und sportliche Betätigung sowie eine zunehmend gesündere und nachhaltigere Lebensführung gewannen weiterhin, für einen immer größer werdenden Teil der Weltbevölkerung, an Bedeutung. Zudem stieg die Beliebtheit von Sportschuhen und Sportbekleidung als fester Bestandteil der Alltagsmode („Athleisure“). Darüber hinaus führten höhere Einkommen der privaten Haushalte aufgrund eines stabilen Arbeitsmarktes zu einem Anstieg der Konsumausgaben für Sportartikel.

## Umsatzlage

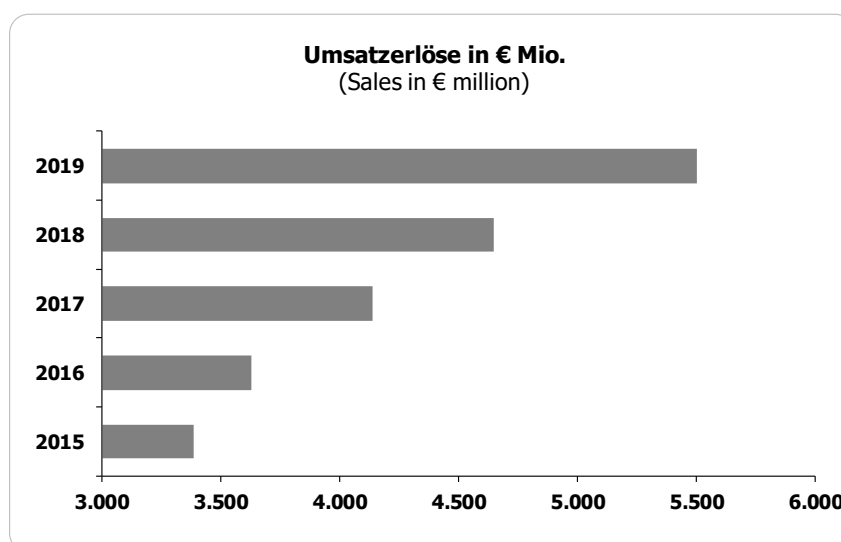
### Darstellung der Umsatzentwicklung 2019 im Vergleich zum Ausblick

Im Lagebericht 2018 hatte PUMA für das Geschäftsjahr 2019 einen währungsbereinigten Anstieg der Umsatzerlöse von rund 10% in Aussicht gestellt. Diese Prognose wurde unterjährig mehrmals erhöht und PUMA erwartete nun für das Geschäftsjahr 2019 einen währungsbereinigten Umsatzanstieg von rund 15%. PUMA konnte die angepasste Prognose im Gesamtjahr 2019 übertreffen und somit das ursprünglich angestrebte Umsatzziel überschreiten.

Die Umsatzentwicklung wird im Folgenden detailliert erläutert.

### Umsatzerlöse

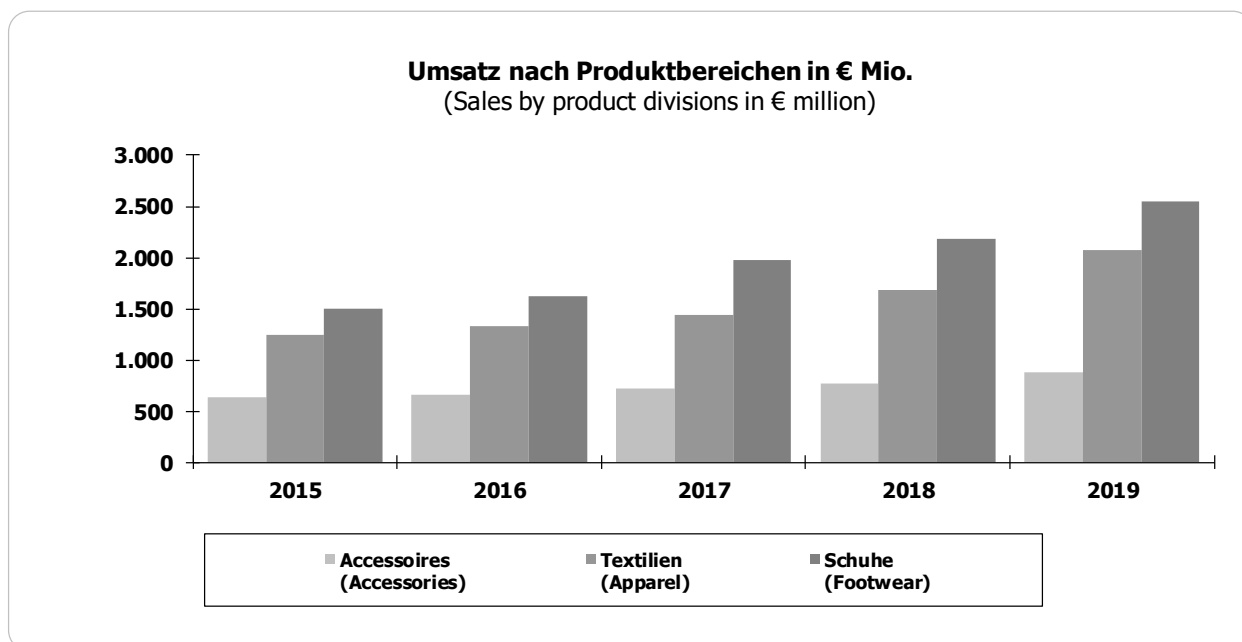
Die Umsatzerlöse von PUMA erhöhten sich im Geschäftsjahr 2019 in der Berichtswährung Euro um 18,4% auf € 5.502,2 Mio. und übertrafen damit erstmalig die Umsatzmarke von 5 Milliarden Euro. Währungsbereinigt erhöhten sich die Umsätze um 16,7%. Alle Regionen und alle Produktbereiche trugen mit zweistelligen Wachstumsraten zu dieser Entwicklung bei.



Im Produktbereich **Schuhe** stiegen die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 16,8% auf € 2.552,5 Mio. Währungsbereinigt erhöhte sich der Umsatz um 15,6%. Die stärksten Zuwächse wurden dabei in den Kategorien Sportstyle, Running and Training und Motorsport erzielt. Der Anteil dieses Produktbereichs an den gesamten Umsatzerlösen verringerte sich leicht von 47,0% im Vorjahr auf 46,4% im Jahr 2019.

Die Umsätze im Produktbereich **Textilien** erhöhten sich in der Berichtswährung Euro um 22,6% auf € 2.068,7 Mio. Währungsbereinigt stieg der Umsatz um 20,5%. Damit übertrafen Textilien erstmalig in einem Jahr die Umsatzmarke von 2 Milliarden Euro. Die Kategorie Sportstyle war der Haupttreiber des Umsatzwachstums. Zusätzlich trugen auch die Kategorien Running and Training und Motorsport zu diesem Wachstum mit bei. Bezogen auf den Konzernumsatz erhöhte sich der Anteil des Produktbereichs Textilien auf 37,6% (Vorjahr: 36,3%).

Der Produktbereich **Accessoires** verzeichnete in der Berichtswährung Euro einen Umsatzanstieg von 13,5% auf € 881,1 Mio. Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 11,1%. Höhere Umsätze, insbesondere mit Socken und Bodywear sowie mit Cobra Golfschlägern, trugen zu diesem Umsatzanstieg bei. Der Anteil am Konzernumsatz verringerte sich leicht von 16,7% im Vorjahr auf 16,0% im Jahr 2019.



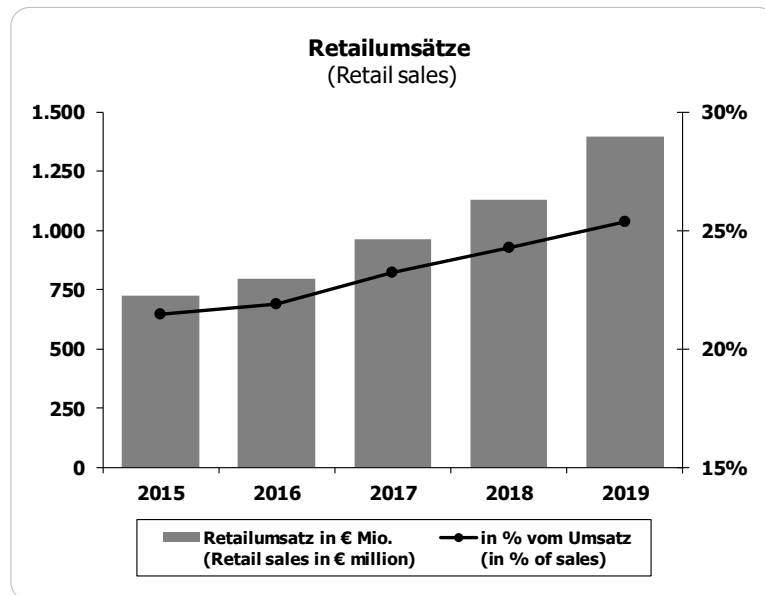
## Einzelhandelsaktivitäten

Der direkte Vertrieb an unsere Konsumenten (das sogenannte „Direct to Consumer-business“) stellt die eigenen Einzelhandelsaktivitäten von PUMA dar. Diese beinhalten die Verkäufe an unsere Kunden in den eigenen Einzelhandelsgeschäften von PUMA, die sogenannten „Full-Price-Stores“ und „Factory-Outlets“ sowie das E-Commerce-Geschäft auf unseren eigenen Online-Plattformen. Die eigenen Einzelhandelsaktivitäten von PUMA gewährleisten die regionale Verfügbarkeit unserer Produkte und die Präsentation der Marke PUMA in einem zu unserer Markenpositionierung passenden Umfeld.

Der Umsatz von PUMA aus eigenen Einzelhandelsaktivitäten erhöhte sich im Geschäftsjahr 2019 währungsbereinigt um 22,0% auf € 1.395,3 Mio. Dies entspricht einem Anteil von 25,4% am Gesamtumsatz (Vorjahr: 24,3%). Die Umsatzsteigerung ist sowohl auf höhere Umsätze auf bestehenden Verkaufsflächen als auch auf die gezielte Erweiterung unseres Portfolios an eigenen Einzelhandelsgeschäften zurückzuführen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde, neben der Eröffnung weiterer Einzelhandelsgeschäfte an ausgewählten Standorten weltweit, wie zum Beispiel auf der Fifth Avenue in New York, die stetige Optimierung unseres Portfolios an eigenen Geschäften und zugleich die Modernisierung bestehender Einzelhandelsgeschäfte gemäß dem „Forever Faster“-Storekonzept weiter vorangetrieben. Dadurch soll das Einkaufserlebnis unserer Kunden weiter verbessert und eine noch attraktivere Präsentation der PUMA-Produkte und der dazugehörigen Technologien ermöglicht werden, um die Positionierung von PUMA als Sportmarke weiter zu stärken.



Unser E-Commerce-Geschäft verzeichnete im abgelaufenen Geschäftsjahr weiterhin ein stark überdurchschnittliches Umsatzwachstum. Dies war unter anderem auf die Ausweitung des Produktangebots in den Online-Stores weltweit und auf unsere gezielten Verkaufsförderungsmaßnahmen im Online-Geschäft zurückzuführen. Darüber hinaus waren unsere E-Commerce-Aktivitäten an speziellen Tagen im Online-Geschäft, wie beispielsweise am Singles-Day in China, dem bedeutendsten Onlineshopping-Tag der Welt und am sogenannten „Black-Friday“ beziehungsweise dem „Cyber Monday“, überaus erfolgreich.



## Lizenzgeschäft

PUMA vergibt für verschiedene Produktbereiche (zum Beispiel Uhren, Brillen und Parfüm) 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 Lizenz- und Provisionseinnahmen von PUMA erhöhten sich im Geschäftsjahr 2019 um 53,9% auf € 25,1 Mio. Der Anstieg war hauptsächlich auf neue Kooperationen zurückzuführen.

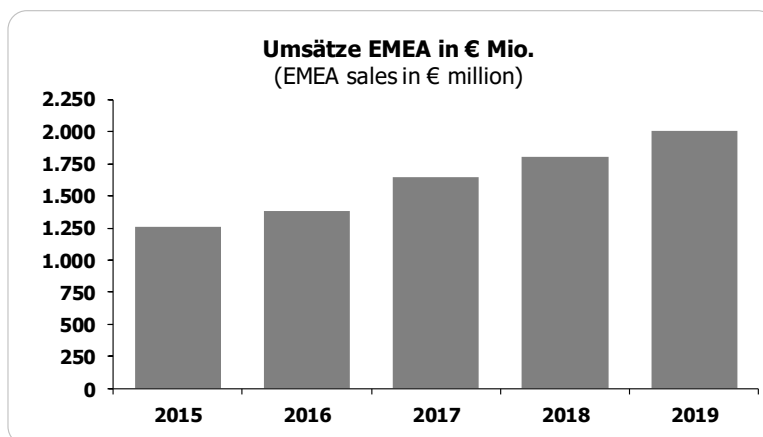
## Regionale Entwicklung

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

Die Umsatzerlöse von PUMA erhöhten sich im Geschäftsjahr 2019 in der Berichtswährung Euro um 18,4%. Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzanstieg von 16,7% gegenüber dem Vorjahr. Alle Regionen trugen mit zweistelligen Wachstumsraten zu dieser Entwicklung bei.

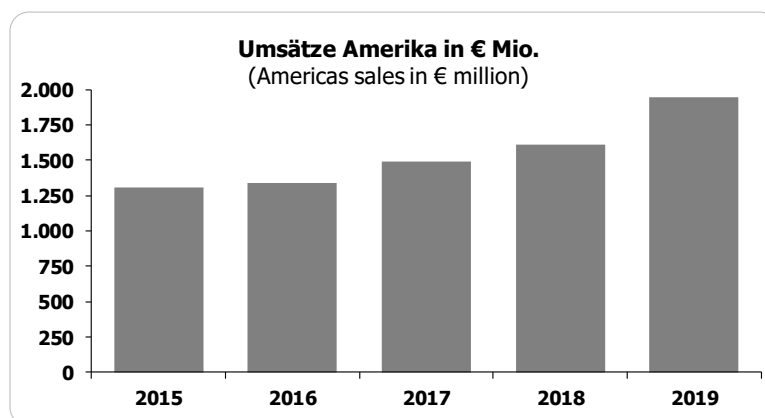
In der Region **EMEA** stiegen die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 11,2% auf € 2.001,4 Mio. (währungsbereinigt +11,2%). Damit wurde in der Region EMEA erstmalig die Umsatzmarke von 2 Milliarden Euro übertroffen. Besonders starke Zuwächse kamen dabei aus den Ländern Deutschland, Italien und Spanien, die ein zweistelliges Umsatzwachstum verzeichneten. Die Länder Russland, Ukraine und Türkei entwickelten sich mit zweistelligen Zuwachsraten ebenfalls sehr gut. Bezogen auf den Konzernumsatz verringerte sich der Anteil der Region EMEA von 38,7% im Vorjahr auf 36,4% im Jahr 2019.

Mit Blick auf die Produktbereiche verzeichneten die Umsätze mit Schuhen einen währungsbereinigten Anstieg von 8,6%. Die Umsätze mit Textilien erhöhten sich währungsbereinigt um 14,8% und bei den Accessoires stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 10,6%.



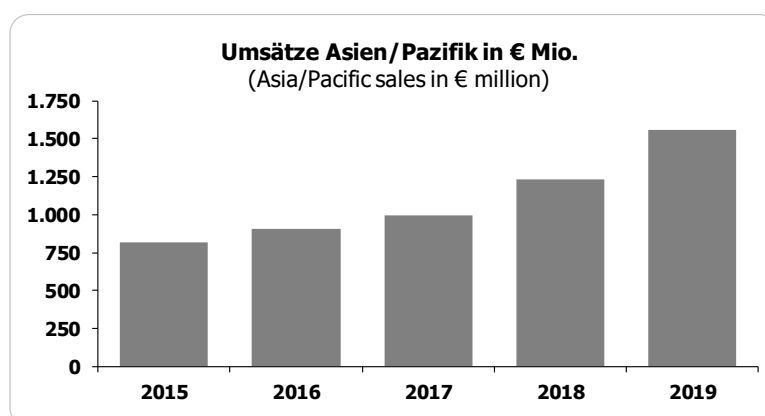
In der Region **Amerika** erhöhten sich die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 20,6% auf € 1.944,0 Mio. Währungsbereinigt stiegen die Umsätze um 17,9%. Sowohl Nord- als auch Lateinamerika trugen mit zweistelligen Wachstumsraten zum Umsatzanstieg bei. Während in Nordamerika positive Währungskurseffekte verzeichnet wurden, hatte die Schwäche des argentinischen Pesos gegenüber dem Euro jedoch einen deutlich negativen Währungskurseffekt auf die Umsätze in der Berichtswährung Euro. Der Anteil der Region Amerika am Konzernumsatz erhöhte sich leicht von 34,7% im Vorjahr auf 35,3% im Jahr 2019.

In Bezug auf die Produktbereiche verzeichneten sowohl Schuhe (währungsbereinigt +19,2%) als auch Textilien (währungsbereinigt +21,5%) ein sehr gutes Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr. Bei den Accessoires stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 8,8%.



In der Region **Asien/Pazifik** war das Umsatzwachstum besonders stark. Hier stiegen die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 26,0% auf € 1.556,9 Mio. Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzanstieg von 22,8%. Haupttreiber des Wachstums in der Region waren vor allem der Großraum China und Indien, welche jeweils eine überdurchschnittlich hohe zweistellige Wachstumsrate verzeichneten. Der Anteil der Region Asien/Pazifik am Konzernumsatz erhöhte sich deshalb von 26,6% im Vorjahr auf 28,3% im Jahr 2019.

Bei den Produktbereichen entwickelten sich sowohl Schuhe (währungsbereinigt +20,1%) und Textilien (währungsbereinigt +26,0%) als auch Accessoires (währungsbereinigt +21,8%) mit zweistelligen Wachstumsraten sehr stark.



## Ertragslage

Gewinn- und Verlustrechnung	2019		2018		
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	+/- %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>5.502,2</b>	100,0%	<b>4.648,3</b>	100,0%	18,4%
Umsatzkosten	-2.815,8	-51,2%	-2.399,0	-51,6%	17,4%
<b>Rohertrag</b>	<b>2.686,4</b>	48,8%	<b>2.249,4</b>	48,4%	19,4%
Lizenz- und Provisionserträge	25,1	0,5%	16,3	0,4%	53,9%
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-2.271,3	-41,3%	-1.928,4	-41,5%	17,8%
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>440,2</b>	8,0%	<b>337,4</b>	7,3%	30,5%
Finanzergebnis / Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-22,6	-0,4%	-24,0	-0,5%	-5,8%
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>	<b>417,6</b>	7,6%	<b>313,4</b>	6,7%	33,3%
Ertragsteuern	-108,6	-2,0%	-83,6	-1,8%	30,0%
Steuerquote	-26,0%		-26,7%		
Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse	-46,6	-0,8%	-42,4	-0,9%	10,0%
<b>Konzernergebnis</b>	<b>262,4</b>	4,8%	<b>187,4</b>	4,0%	40,0%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück) *	149,52		149,47		0,0%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück) *	149,52		149,47		0,0%
Ergebnis je Aktie in € *	1,76		1,25		40,0%
Ergebnis je Aktie, verwässert in € *	1,76		1,25		40,0%

\* Das Ergebnis je Aktie und die Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien im Vorjahreszeitraum wurde rückwirkend an den Aktiensplit, der im 2. Quartal 2019 durchgeführt wurde, im Verhältnis 1:10 angepasst

### Auswirkungen der Erstanwendung von IFRS 16 Leasingverhältnisse

Die folgenden Erläuterungen betreffen die Auswirkungen der Erstanwendung des neuen Rechnungslegungsstandards IFRS 16 Leasingverhältnisse ab dem 1. Januar 2019. Im Rahmen des Übergangs auf die neue Leasingbilanzierung hat PUMA die Erleichterungsvorschrift in Anspruch genommen und keine rückwirkende Anpassung der Vorjahreszahlen durchgeführt. Die in der obigen IFRS-Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung dargestellten Vergleichszahlen für das Geschäftsjahr 2018 bleiben somit unverändert und sind auf Grundlage des vorangegangenen Rechnungslegungsstandards für Leasingverhältnisse nach IAS 17 ermittelt.

Deshalb werden im Folgenden die Auswirkungen der Erstanwendung von IFRS 16 im Geschäftsjahr 2019 auf die Ertragslage des PUMA-Konzerns dargestellt und erläutert, um dadurch eine vollständige Vergleichbarkeit mit den berichteten Vorjahreszahlen zu gewährleisten.

Durch die Erstanwendung von IFRS 16 ergab sich im Geschäftsjahr 2019 ein positiver Effekt auf das operative Ergebnis (EBIT) in Höhe von € +19,2 Mio. Dieser beruht auf einem Rückgang der Mietaufwendungen um € 167,3 Mio. und einem Anstieg der Abschreibungen in Bezug auf die bilanzierten Nutzungsrechte in Höhe von € 148,1 Mio. Unter Berücksichtigung von hieraus resultierenden Zinseffekten (€ -29,7 Mio.) und latenten Steuereffekten (€ +2,8 Mio.) ergab sich im Geschäftsjahr 2019 insgesamt ein leicht negativer Effekt auf das Konzernergebnis in Höhe von € -7,7 Mio. In Bezug auf das Ergebnis je Aktie und das verwässerte Ergebnis je Aktie entspricht dies einem Rückgang von € -0,05.

Für eine ausführliche Beschreibung der neuen Rechnungslegungsvorschriften sowie der Erstanwendung des IFRS 16 Leasingverhältnisse ab dem 1. Januar 2019 verweisen wir auf den Konzernanhang Kapitel 1 Grundsätzliches.

## Darstellung der Ertragsentwicklung 2019 im Vergleich zum Ausblick

Im Ausblick des Geschäftsberichts 2018 prognostizierte PUMA für das Geschäftsjahr 2019 eine leichte Verbesserung der Rohertragsmarge. Bei den sonstigen operativen Erträgen und Aufwendungen erwartete PUMA einen leicht schwächeren Anstieg im Vergleich zu den Umsatzerlösen. Die Prognose für das operative Ergebnis (EBIT) lag in einer Bandbreite zwischen € 395 Mio. und € 415 Mio. Diese Prognose beinhaltete bereits die Auswirkungen der neuen Leasingbilanzierung nach IFRS 16. Zudem wurde für das Geschäftsjahr 2019 eine deutliche Verbesserung des Konzerngewinns erwartet.

Diese Prognosen wurden in Bezug auf das operative Ergebnis unterjährig mehrmals leicht angehoben und PUMA erwartete nun ein operatives Ergebnis (EBIT) in einer Bandbreite zwischen € 420 Mio. und € 430 Mio. Übereinstimmend mit den bisherigen Prognosen erwartete der Vorstand für das Geschäftsjahr 2019 weiterhin eine deutliche Verbesserung des Konzerngewinns.

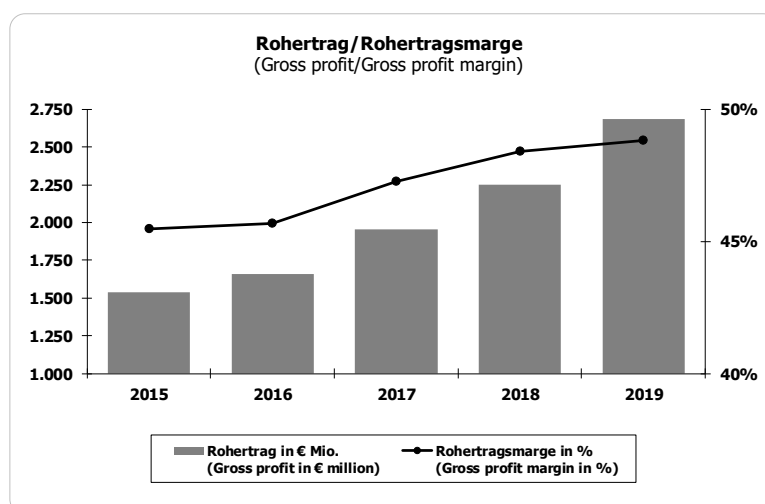
PUMA konnte die angehobene Prognose im Gesamtjahr 2019 in vollem Umfang erreichen beziehungsweise in Bezug auf das operative Ergebnis sogar leicht übertreffen. Damit hat PUMA die für 2019 ursprünglich angestrebte Verbesserung des operativen Ergebnisses leicht übertroffen.

Die Ertragsentwicklung wird im Folgenden detailliert erläutert.

## Rohertragsmarge

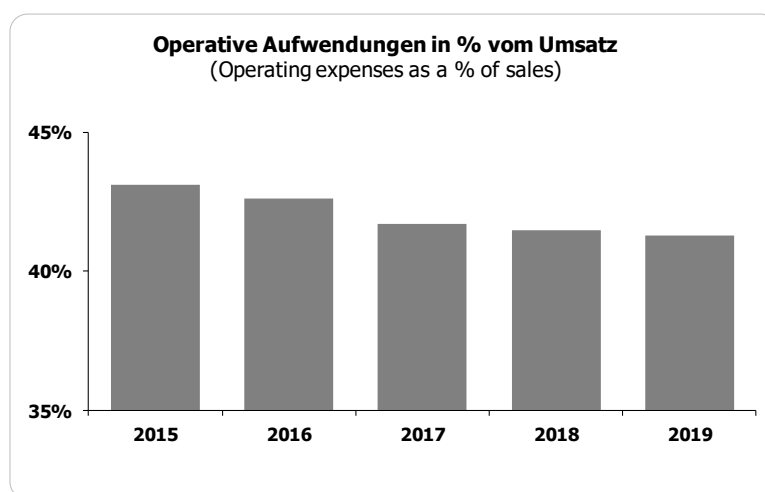
Der Rohertrag von PUMA erhöhte sich im Geschäftsjahr 2019 um 19,4% von € 2.249,4 Mio. auf € 2.686,4 Mio. Die Rohertragsmarge verbesserte sich um 40 Basispunkte von 48,4% auf 48,8%. Dies war vor allem auf positive Effekte aus dem Produktmix und dem regionalen Mix sowie auf einen höheren Anteil an eigenen Einzelhandelsumsätzen zurückzuführen. Zusätzlich trugen leicht positive Wechselkurseffekte zur Verbesserung der Rohertragsmarge bei.

Die Rohertragsmarge im Produktbereich Schuhe erhöhte sich von 45,8% im Vorjahr auf 46,4% im Jahr 2019. Bei den Textilien stieg die Rohertragsmarge von 50,9% auf 51,1% und die Rohertragsmarge für Accessoires verbesserte sich ebenfalls von 50,3% auf 50,5%.



## Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Im Geschäftsjahr 2019 wurden gezielt weitere Ausgaben für Marketing und Investitionen in unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte getätigt. Dies soll dazu beitragen, PUMA als schnellste Sportmarke der Welt zu positionieren und die Markenbegehrtheit von PUMA weiter zu steigern. Die Investitionen in Retail sollen zudem eine noch attraktivere Präsentation der PUMA-Produkte und der dazugehörigen Innovationen und Technologien ermöglichen. Neben der Modernisierung der eigenen Einzelhandelsgeschäfte wurden im Jahr 2019 auch zahlreiche weitere Einzelhandelsgeschäfte an ausgewählten Standorten weltweit, wie zum Beispiel auf der Fifth Avenue in New York, eröffnet. Darüber hinaus wurde die Modernisierung unserer IT-Infrastruktur weiter vorangetrieben. Zusätzlich verursachte der starke Umsatzanstieg höhere umsatzabhängige Kosten, vor allem im Logistikbereich. Dies führte im Geschäftsjahr 2019 insgesamt zu einem Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen um 17,8% von € 1.928,4 Mio. auf € 2.271,3 Mio. Aufgrund des leicht schwächeren Anstiegs dieser Aufwendungen im Vergleich zum Umsatz verbesserte sich die Kostenquote von 41,5% auf 41,3% des Umsatzes. Der konsequente Fokus auf eine strikte Kostenkontrolle hatte für PUMA weiterhin eine hohe Priorität und der erzielte operative Leverage, der sich in dem Rückgang der Kostenquote um 0,2% widerspiegelt, trug wesentlich zur Verbesserung der Profitabilität und dem Erreichen der finanziellen Ziele im Jahr 2019 bei.



Innerhalb der Vertriebsaufwendungen kam es bei den Aufwendungen für Marketing/ Retail zu einer Steigerung um 19,4% von € 931,2 Mio. auf € 1.112,1 Mio. Diese Entwicklung steht vorrangig in Verbindung mit der konsequenten Weiterführung der „Forever Faster“-Markenkampagne sowie der gestiegenen Anzahl an eigenen Einzelhandelsgeschäften. Die Kostenquote blieb mit 20,2% vom Umsatz nahezu unverändert gegenüber dem Vorjahr. Die übrigen Vertriebsaufwendungen, welche vor allem umsatzabhängige Kosten und Transportkosten beinhalten, erhöhten sich um 19,7% auf € 709,2 Mio. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die höhere Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte und auf höhere umsatzabhängige Aufwendungen im E-Commerce Bereich zurückzuführen. Die Kostenquote der übrigen Vertriebsaufwendungen lag im Jahr 2019 bei 12,9% vom Umsatz.

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung/ Produktmanagement erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 16,9% auf € 114,3 Mio. und die Kostenquote blieb konstant bei 2,1%. Die sonstigen operativen Erträge beliefen sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf € 4,2 Mio. und waren im

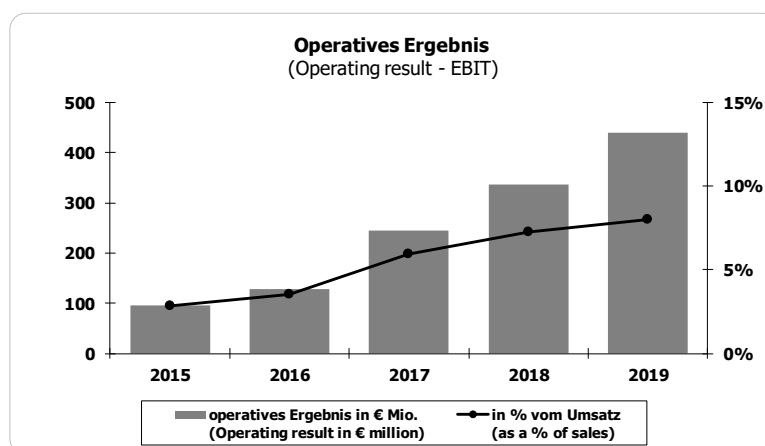
Wesentlichen auf Erträge aus der Auflösung von Kaufpreisverbindlichkeiten und Erträge aus dem Verkauf von Anlagevermögen zurückzuführen. Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen erhöhten sich im Jahr 2019 nur um 3,6% von € 328,1 Mio. auf € 340,0 Mio. Die Kostenquote der Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen verringerte sich dementsprechend von 7,1% auf 6,2%. Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 246,4 Mio. (Vorjahr: € 81,5 Mio.) enthalten. Der Anstieg gegenüber dem Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus den Abschreibungen der Nutzungsrechte an Vermögenswerten im Zusammenhang mit der Erstanwendung von IFRS 16.

## Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)

Das Ergebnis vor Zinsen (= Finanzergebnis), Steuern und Abschreibungen (EBITDA) erhöhte sich im Geschäftsjahr 2019 um 63,7% von € 419,5 Mio. auf € 686,6 Mio. Der Anstieg wurde in Höhe von € 167,2 Mio. durch die Erstanwendung des neuen Rechnungslegungsstandards zur Leasingbilanzierung (IFRS 16) positiv beeinflusst. Ohne diesen Effekt aus der Erstanwendung des IFRS 16 hätte sich das EBITDA von PUMA gegenüber dem Vorjahr um rund € 100 Mio. beziehungsweise um 23,8% auf € 519,4 Mio. verbessert.

## Operatives Ergebnis (EBIT)

Im Geschäftsjahr 2019 erhöhte sich das operative Ergebnis um 30,5% von € 337,4 Mio. im Vorjahr auf € 440,2 Mio. Dieses Ergebnis liegt leicht über der angepassten EBIT-Prognose mit einer Bandbreite zwischen € 420 Mio. und € 430 Mio. Die deutliche Verbesserung der Profitabilität im Geschäftsjahr 2019 ist auf das starke Umsatzwachstum in Verbindung mit der leichten Verbesserung der Rotertragsmarge und den leicht schwächeren Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendung im Vergleich zum Umsatz zurückzuführen. Die EBIT-Marge stieg dementsprechend von 7,3% im Vorjahr auf 8,0% an.



## **Finanzergebnis**

Das Finanzergebnis verbesserte sich im Jahr 2019 von insgesamt € -24,0 Mio. im Vorjahr auf € -22,6 Mio., trotz der zusätzlichen Zinsaufwendungen in Höhe von € 29,7 Mio. aus der Aufzinsung der Leasingverbindlichkeiten im Zusammenhang mit dem neuen Rechnungslegungsstandard zur Leasingbilanzierung (IFRS 16). Diese positive Entwicklung ist im Wesentlichen auf Gewinn aus Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von € 10,2 Mio. im Jahr 2019 zurückzuführen, denen Verluste aus der Währungsumrechnung von € -14,4 Mio. im Vorjahr gegenüberstanden. Darüber hinaus erhöhten sich die Zinserträge von € 4,0 Mio. im Vorjahr auf € 7,2 Mio. und die Zinsaufwendungen gingen von € 14,6 Mio. im Vorjahr auf € 13,9 Mio. zurück.

## **Gewinn vor Steuern (EBT)**

Im Geschäftsjahr 2019 erwirtschaftete PUMA einen Gewinn vor Steuern von € 417,6 Mio. Dies entspricht einer Erhöhung von 33,3% gegenüber dem Vorjahr (€ 313,4 Mio.). Der Steueraufwand lag bei € 108,6 Mio. im Vergleich zu € 83,6 Mio. im Vorjahr und die Steuerquote verringerte sich leicht von 26,7% auf 26,0% im Jahr 2019.

## **Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse**

Die nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnenden Ergebnisse beziehen sich auf Gesellschaften auf dem nordamerikanischen Markt, bei denen jeweils der selbe Gesellschafter Minderheitsanteile hält. Die Ergebnisanteile dieses Gesellschafters erhöhten sich im Geschäftsjahr 2019 um 10,0% auf € 46,6 Mio. (Vorjahr: 42,4 Mio.). Diese Gesellschaften betreffen die PUMA United North America und die PUMA United Canada, welche im abgelaufenen Geschäftsjahr durch Verschmelzung und Umbenennung der Gesellschaften Janed, PUMA Accessories und PUMA Kids Apparel entstanden sind. Der Geschäftszeit dieser Gesellschaften ist der Vertrieb von Socken, Bodywear und Kinderbekleidung auf dem nordamerikanischen Markt.

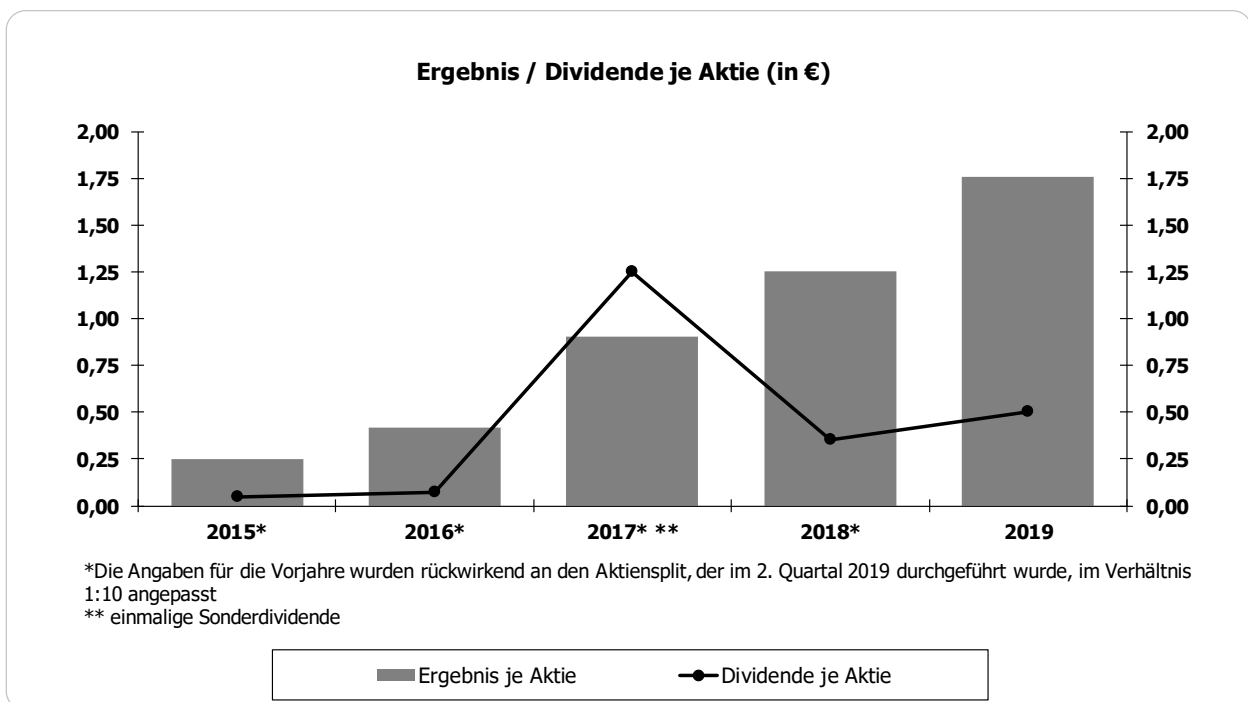
## **Konzernergebnis**

Das Konzernergebnis erhöhte sich im Geschäftsjahr 2019 um 40,0% von € 187,4 Mio. auf € 262,4 Mio. Die deutliche Verbesserung des Konzernergebnisses resultierte im Wesentlichen aus dem starken Umsatzwachstum in Verbindung mit der Verbesserung der Rohertragsmarge und dem operativen Leverage. Die Verbesserung des Finanzergebnisses und die leicht rückläufige Steuerquote führten im Jahr 2019 ebenfalls zu einem positiven Effekt auf das Konzernergebnis. Unter Berücksichtigung des Aktiensplits im Verhältnis 1:10 erhöhten sich das Ergebnis je Aktie und das verwässerte Ergebnis je Aktie entsprechend um 40,0% von € 1,25 im Vorjahr auf € 1,76 im Jahr 2019.



## Dividende

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung am 7. Mai 2020 vor, für das Geschäftsjahr 2019 eine Dividende in Höhe von € 0,50 je Aktie aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE auszuschütten. Dies entspricht einer Erhöhung der Dividende bzw. der Dividendenausschüttung für das Geschäftsjahr 2019 um insgesamt 42,8% gegenüber dem Vorjahr. Die Ausschüttungsquote für das Geschäftsjahr 2019 beträgt 28,5% des Konzernergebnisses. Dies steht im Einklang mit der Dividendenpolitik der PUMA SE, welche eine Ausschüttung in Höhe einer Quote von 25% bis 35% des Konzernergebnisses vorsieht. Die Auszahlung der Dividende soll in den Tagen nach der Hauptversammlung, die über die Ausschüttung beschließt, erfolgen. Im Vorjahr wurde, unter rückwirkender Berücksichtigung des Aktiensplits im Verhältnis 1:10, eine Dividende in Höhe von € 0,35 je Aktie ausgeschüttet.



## Vermögens- und Finanzlage

Bilanz	31.12.2019		31.12.2018		
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	+/- %
Flüssige Mittel	518,1	11,8%	463,7	14,5%	11,7%
Vorräte	1.110,2	25,4%	915,1	28,5%	21,3%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	611,7	14,0%	553,7	17,3%	10,5%
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital)	196,0	4,5%	187,7	5,9%	4,4%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	45,2	1,0%	72,6	2,3%	-37,8%
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>2.481,2</b>	<b>56,7%</b>	<b>2.192,8</b>	<b>68,4%</b>	<b>13,2%</b>
Latente Steuern	237,7	5,4%	207,6	6,5%	14,5%
Nutzungsrechte an Vermögenswerten *	719,0	16,4%	0,0	0,0%	-
Sonstige langfristige Vermögenswerte	940,3	21,5%	806,8	25,2%	16,5%
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>1.897,0</b>	<b>43,3%</b>	<b>1.014,4</b>	<b>31,6%</b>	<b>87,0%</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>4.378,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.207,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>36,5%</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	10,2	0,2%	20,5	0,6%	-50,3%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	843,7	19,3%	705,3	22,0%	19,6%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital)	524,9	12,0%	447,3	13,9%	17,3%
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten *	144,8	3,3%	0,8	0,0%	-
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	35,3	0,8%	21,3	0,7%	65,7%
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>1.558,9</b>	<b>35,6%</b>	<b>1.195,2</b>	<b>37,3%</b>	<b>30,4%</b>
Latente Steuern	53,0	1,2%	47,7	1,5%	11,0%
Pensionsrückstellungen	34,1	0,8%	28,9	0,9%	18,1%
Langfristige Leasingverbindlichkeiten *	600,5	13,7%	7,5	0,2%	-
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	211,4	4,8%	205,7	6,4%	2,8%
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>899,0</b>	<b>20,5%</b>	<b>289,7</b>	<b>9,0%</b>	<b>210,3%</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.920,3</b>	<b>43,9%</b>	<b>1.722,2</b>	<b>53,7%</b>	<b>11,5%</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>4.378,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.207,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>36,5%</b>
<b>Working Capital</b>	<b>549,4</b>		<b>503,9</b>		<b>9,0%</b>
- in % vom Umsatz	10,0%		10,8%		

\* Nutzungsrechte an Vermögenswerten/ Leasingverbindlichkeiten aufgrund der Erstanwendung von IFRS 16 Leasingverhältnisse ab dem 1. Januar 2019

## **Auswirkungen der Erstanwendung von IFRS 16 Leasingverhältnisse**

Die folgenden Erläuterungen betreffen die Auswirkungen der Erstanwendung des neuen Rechnungslegungsstandards IFRS 16 Leasingverhältnisse ab dem 1. Januar 2019. Der neue Standard hat dazu geführt, dass sämtliche Leasingverhältnisse bilanziell in Form eines Nutzungsrechts auf der Aktivseite der Bilanz und einer damit im Zusammenhang stehenden kurz- und langfristigen Leasingverbindlichkeit auf der Passivseite der Bilanz zu erfassen sind. Im Rahmen des Übergangs auf die neue Leasingbilanzierung hat PUMA die Erleichterungsvorschrift in Anspruch genommen und keine rückwirkende Anpassung der Vorjahreszahlen durchgeführt. In der obigen Bilanz wurden die Nutzungsrechte an Vermögenswerten und die Leasingverbindlichkeiten als zusätzliche Bilanzposten ergänzt. Die Vorjahreszahlen blieben unverändert. Um eine vollständige Vergleichbarkeit mit den berichteten Vorjahreszahlen zu gewährleisten, werden deshalb im Folgenden die Auswirkungen der Erstanwendung von IFRS 16 auf die Vermögenslage des PUMA-Konzerns im Geschäftsjahr 2019 dargestellt und erläutert.

Die bilanzielle Erfassung der Nutzungsrechte an Vermögenswerten in Höhe von € 719,0 Mio. und die damit in Zusammenhang stehenden kurzfristigen Leasingverbindlichkeiten (€ 144,8 Mio.) sowie die langfristigen Leasingverbindlichkeiten (€ 600,5 Mio.) führten zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2019 zu einem deutlichen Anstieg der Bilanzsumme. Die Nutzungsrechte an Vermögenswerten betreffen zum 31. Dezember 2019 eigene Einzelhandelsgeschäfte in Höhe von € 419,6 Mio., Warenlager und Distributionszentren in Höhe von € 175,7 Mio. und Sonstige Leasinggegenstände, im Wesentlichen Technische Anlagen und Maschinen sowie Kraftfahrzeuge, in Höhe von insgesamt € 123,7 Mio.

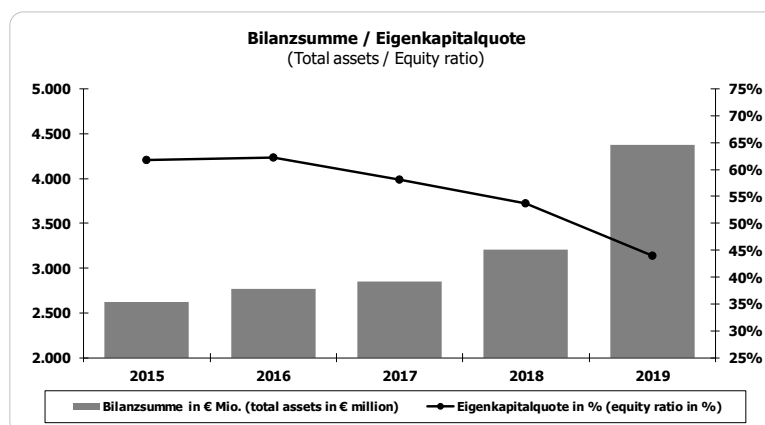
Die deutlich gestiegene Bilanzsumme führte insbesondere zu einem Rückgang der Eigenkapitalquote. Die Eigenkapitalquote, welche als Quotient von Eigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme berechnet wird, sank gegenüber dem Vorjahr von 53,7% auf 43,9% zum 31. Dezember 2019. In absoluten Zahlen erhöhte sich das Eigenkapital des PUMA-Konzerns jedoch um 11,5% von € 1.722,2 Mio. auf € 1.920,3 Mio. Sofern zu Vergleichszwecken die bilanzierten Leasingverbindlichkeiten außer Acht gelassen werden würden, ergäbe sich zum 31. Dezember 2019 rechnerisch eine nahezu unveränderte Eigenkapitalquote von 52,9%.

Der neue Leasingstandard verursachte analog eine deutliche Erhöhung des Verschuldungsgrades, der sich als Quotient von Fremd- zu Eigenkapital ermittelt. Das Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital lag zum Jahresende 2018 bei 86%. Aufgrund der bilanziellen Erfassung der Leasingverbindlichkeiten ergab sich zum 31. Dezember 2019 ein Anstieg des Verschuldungsgrades auf nunmehr 128%. Sofern zu Vergleichszwecken die bilanzierten Leasingverbindlichkeiten außer Acht gelassen werden würden, ergäbe sich zum 31. Dezember 2019 rechnerisch ein nahezu unveränderter Verschuldungsgrad von 89,2%.

Für eine ausführliche Beschreibung der neuen Rechnungslegungsvorschriften sowie der Erstanwendung des IFRS 16 Leasingverhältnisse ab dem 1. Januar 2019 verweisen wir auf den Konzernanhang Kapitel 1 Grundsätzliches.

## Eigenkapitalquote

PUMA verfügt unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung. Zum Bilanzstichtag erhöhte sich das Eigenkapital des PUMA-Konzerns um 11,5% von € 1.722,2 Mio. im Vorjahr auf € 1.920,3 Mio. zum 31. Dezember 2019. Aufgrund der vorangehend erläuterten Auswirkungen der Erstanwendung von IFRS 16 Leasingverhältnisse stieg die Bilanzsumme zum Bilanzstichtag jedoch um 36,5% von € 3.207,2 Mio. im Vorjahr auf € 4.378,2 Mio. an. Deshalb ergab sich daraus ein rechnerischer Rückgang der Eigenkapitalquote von 53,7% im Vorjahr auf 43,9% zum 31. Dezember 2019.

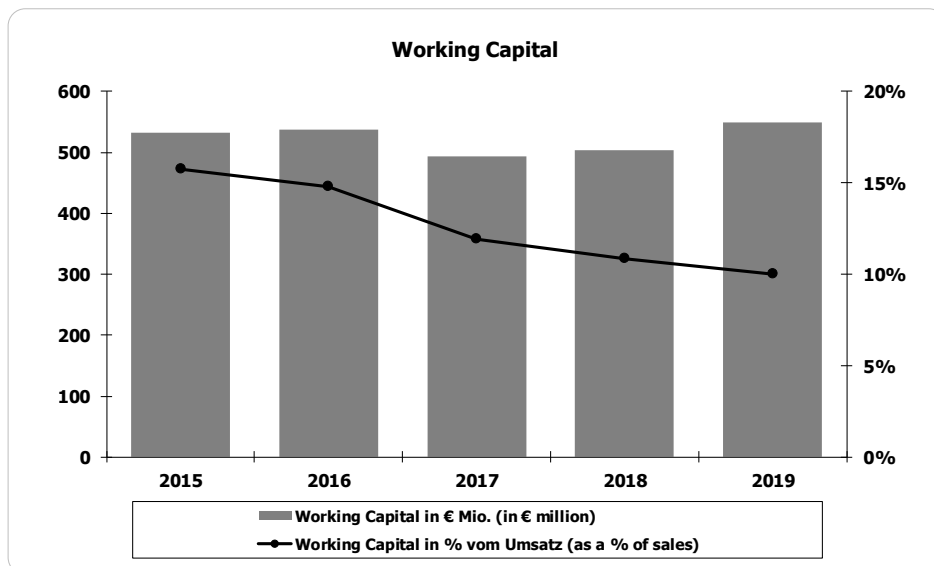


## Working Capital

Trotz der deutlichen Steigerung der Umsatzerlöse und der gestiegenen Anzahl an eigenen Einzelhandelsgeschäften erhöhte sich das Working Capital im abgelaufenen Geschäftsjahr nur um 9,0% von € 503,9 Mio. auf € 549,4 Mio. Im Verhältnis zum Umsatz des jeweiligen Geschäftsjahres entspricht dies einem Rückgang der Working Capital-Quote von 10,8% im Vorjahr auf 10,0% zum Jahresende 2019.

Die Vorräte erhöhten sich zum Bilanzstichtag um 21,3% von € 915,1 Mio. auf € 1.110,2 Mio. Der Anstieg war auf frühere Wareneingänge zurückzuführen, um die Kapazitäten bei unseren Lieferanten auszulasten und die Verfügbarkeit der Produkte für unsere Kunden sicherzustellen. Zusätzlich führten eine höhere Anzahl an eigenen Einzelhandelsgeschäften und das erwartete Umsatzwachstum zur Erhöhung der Vorräte. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich aufgrund des aktiven Forderungsmanagements um 10,5% von € 553,7 Mio. auf € 611,7 Mio. Die anderen kurzfristigen Vermögenswerte, die dem Working Capital zuzurechnen sind, erhöhten sich leicht um 4,4% von € 187,7 Mio. auf € 196,0 Mio.

Auf der Passivseite stiegen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 19,6% von € 705,3 Mio. auf € 843,7 Mio. Die anderen kurzfristigen Verbindlichkeiten, die im Working Capital enthalten sind, erhöhten sich um 17,3% von € 447,3 Mio. auf € 524,9 Mio. Der Anstieg der anderen kurzfristigen Verbindlichkeiten resultierte im Wesentlichen aus höheren Kundenbonus- und Garantierückstellungen in Folge des starken Umsatzwachstums.



## Sonstige Vermögenswerte und Sonstige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte, die ausschließlich den positiven Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, verringerten sich gegenüber dem Vorjahr von € 72,6 Mio. auf € 45,2 Mio.

Die Nutzungsrechte an Vermögenswerten in Höhe von € 719,0 Mio. und die damit in Zusammenhang stehenden kurzfristigen und langfristigen Leasingverbindlichkeiten resultierten aus der Erstanwendung von IFRS 16 Leasingverhältnisse. Die Nutzungsrechte betrafen zum 31. Dezember 2019 eigene Einzelhandelsgeschäfte in Höhe von € 419,6 Mio., Warenlager und Distributionszentren in Höhe von € 175,7 Mio. und Sonstige Leasinggegenstände, im Wesentlichen Technische Anlagen und Maschinen sowie Kraftfahrzeuge, in Höhe von insgesamt € 123,7 Mio.

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen, stiegen in Folge der Investitionen in das Anlagevermögen um 16,5% von € 806,8 Mio. auf € 940,3 Mio.

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten, die den negativen Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr von € 21,3 Mio. auf € 35,3 Mio.

Die Pensionsrückstellungen stiegen von € 28,9 Mio. im Vorjahr auf € 34,1 Mio.

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten, welche im Wesentlichen die Schuldscheindarlehen über insgesamt € 160,0 Mio. enthalten, betrugen zum Bilanzstichtag € 211,4 Mio. (Vorjahr: € 205,7 Mio.).

# Cashflow

Kapitalflussrechnung	2019 € Mio.	2018 € Mio.	+/- %
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>	<b>417,6</b>	<b>313,4</b>	33,3%
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	287,2	84,7	-
<b>Brutto Cashflow</b>	<b>704,8</b>	<b>398,0</b>	77,1%
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-44,5	-38,0	17,3%
Steuerzahlungen und erhaltene Dividenden	-111,5	-81,9	36,1%
<b>Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>548,8</b>	<b>278,1</b>	97,3%
Auszahlungen für Akquisitionen/ Einzahlungen aus der Veräußerung von Beteiligungen	-1,2	23,5	-
Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-218,4	-130,2	67,7%
Übrige Investitionstätigkeiten	0,8	1,4	-43,6%
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-218,7</b>	<b>-105,3</b>	107,8%
<b>Freier Cashflow</b>	<b>330,0</b>	<b>172,9</b>	90,9%
<b>Freier Cashflow (vor Akquisitionen)</b>	<b>331,2</b>	<b>149,4</b>	121,7%
- in % vom Umsatz	6,0%	3,2%	
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen	-52,3	-186,8	-72,0%
Dividendenzahlung an nicht beherrschende Gesellschafter	-18,6	-55,7	-66,6%
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten	0,0	145,2	-100,0%
Auszahlungen für die Rückzahlung von Finanzverbindlichkeiten	-17,6	-16,6	5,8%
Auszahlungen für die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten	-140,8	-1,8	-
Andere Einzahlungen/ Auszahlungen	-43,6	-12,6	-
<b>Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-272,9</b>	<b>-128,3</b>	112,7%
Wechselkursbedingte Veränderung der Flüssigen Mittel	-2,8	4,2	-
<b>Veränderung der Flüssigen Mittel</b>	<b>54,3</b>	<b>48,7</b>	11,5%
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	463,7	415,0	11,7%
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>518,1</b>	<b>463,7</b>	11,7%

## Auswirkungen der Erstanwendung von IFRS 16 Leasingverhältnisse

Die Erstanwendung des neuen Rechnungslegungsstandards IFRS 16 Leasingverhältnisse ab dem 1. Januar 2019 führte zu einer wesentlichen Änderung des Ausweises der Leasingzahlungen in der Kapitalflussrechnung. Bisher wurden alle Leasingzahlungen für Operating-Leasingverhältnisse nach IAS 17 dem Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit zugeordnet. Im Geschäftsjahr 2019 erfolgt die Darstellung der Leasingzahlungen als Finanzierungsvorgang innerhalb des Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit, da diese Zahlungen als Tilgung der Leasingverbindlichkeiten betrachtet werden. Dies betraf folglich auch den Freien Cashflow, der sich als Summe des Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit und Investitionstätigkeit berechnet. Um eine vollständige Vergleichbarkeit mit den nicht angepassten Vorjahreszahlen zu gewährleisten, werden im Folgenden die Auswirkungen der Erstanwendung von IFRS 16 auf die Kapitalflussrechnung des PUMA-Konzerns im Geschäftsjahr 2019 dargestellt und erläutert.

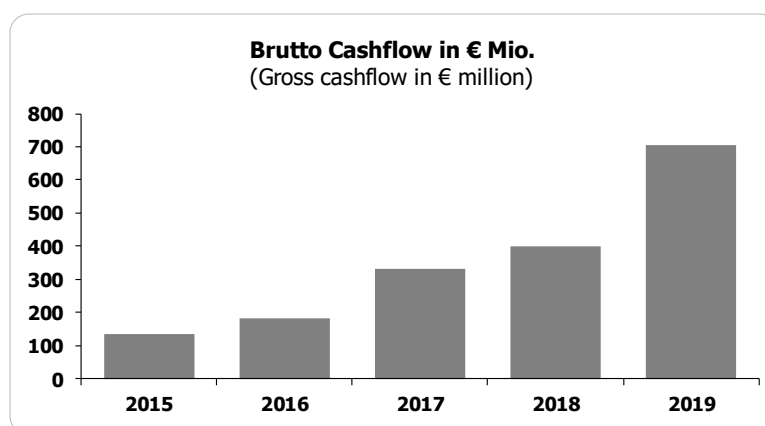
Die Erstanwendung von IFRS 16 führte im Geschäftsjahr 2019, in Bezug auf die Abschreibungen der bilanziell erfassten Nutzungsrechte an Vermögenswerten und die Zinsaufwendungen im Zusammenhang mit den Leasingverbindlichkeiten, zu einer Erhöhung des Brutto Cashflows und des Mittelzuflusses aus laufender Geschäftstätigkeit in Höhe von € 170,5 Mio., da diese Abschreibungen und Zinsen nicht zahlungswirksam sind. Daraus ergab sich ein Anstieg des Freien Cashflows und des Freien Cashflows vor Akquisitionen um ebenfalls € 170,5 Mio. Die Leasingzahlungen wurden im Geschäftsjahr 2019 dem Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit zugeordnet, welcher dementsprechend um € 170,5 Mio. gegenüber dem Vorjahr zusätzlich belastet wurde.

Die Erstanwendung von IFRS 16 hatte keine Auswirkung auf den Bestand an Flüssigen Mitteln.

Für eine ausführliche Beschreibung der neuen Rechnungslegungsvorschriften sowie der Erstanwendung des IFRS 16 Leasingverhältnisse ab dem 1. Januar 2019 verweisen wir auf den Konzernanhang Kapitel 1 Grundsätzliches.

## Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit

Der höhere Gewinn vor Steuern (EBT +33,3%) und die deutlich gestiegenen zahlungsunwirksamen Aufwendungen, insbesondere im Zusammenhang mit der Abschreibung der bilanziell erfassten Nutzungsrechte an Vermögenswerten, führten im Geschäftsjahr 2019 zu einer Erhöhung des Brutto Cashflows um 77,1% von € 398,0 Mio. auf € 704,8 Mio.



Der anhaltend starke Fokus auf das Management des Working Capitals trug maßgeblich dazu bei, dass sich der Mittelabfluss aus der Veränderung des Netto-Umlaufvermögens\* nur von € -38,0 Mio. im Vorjahr auf € -44,5 Mio. im Geschäftsjahr 2019 erhöhte. Der Mittelabfluss aus Steuerzahlungen und erhaltenen Dividenden erhöhte sich von € -81,9 Mio. im Vorjahr auf € -111,5 Mio. im Geschäftsjahr 2019. Insgesamt führte dies zu einer Verbesserung des Mittelzuflusses aus laufender Geschäftstätigkeit um € 270,7 Mio. von € 278,1 Mio. auf € 548,8 Mio. Auch ohne den vorangehend erläuterten einmaligen Effekt in Höhe von € 170,5 Mio. im Zusammenhang mit der Erstanwendung von IFRS 16 Leasingverhältnisse hätte sich der Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit im Jahr 2019 gegenüber dem Vorjahr um knapp mehr als € 100 Mio. verbessert.

### **Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit**

Der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit stieg im Geschäftsjahr 2019 insgesamt von € 105,3 Mio. auf € 218,7 Mio. Die darin enthaltenen Investitionen in das Anlagevermögen erhöhten sich entsprechend unserer Investitionsplanung von € 130,2 Mio. im Vorjahr auf € 218,4 Mio. im Jahr 2019. Der Anstieg betraf im Wesentlichen Investitionen in eigene Einzelhandelsgeschäfte und in das neue Multichannel-Distributionszentrum in Deutschland. Darüber hinaus wurden die Investitionen in die Erneuerung der IT-Infrastruktur weitergeführt.

Die Auszahlungen für Akquisitionen im Jahr 2019 standen im Zusammenhang mit dem Erwerb der restlichen Anteile an der Genesis Group International Ltd.

---

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

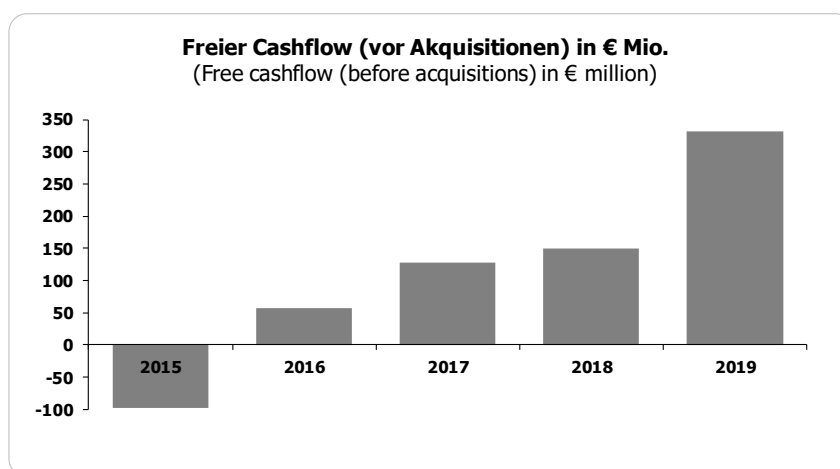


## Freier Cashflow vor Akquisitionen

Der Freie Cashflow vor Akquisitionen ergibt sich als Saldo der Mittelzuflüsse und -abflüsse aus laufender Geschäftstätigkeit und Investitionstätigkeit. Zudem erfolgt eine Bereinigung um Ein- und Auszahlungen, die im Zusammenhang mit Beteiligungen stehen.

Der Freie Cashflow vor Akquisitionen erhöhte sich von € 149,4 Mio. im Vorjahr auf € 331,2 Mio. im Geschäftsjahr 2019. Der Freie Cashflow vor Akquisitionen betrug 6,0% des Umsatzes gegenüber 3,2% im Vorjahr.

Ohne den einmaligen positiven Effekt in Höhe von € 170,5 Mio. in Folge der Erstanwendung von IFRS 16 Leasingverhältnisse hätte sich der Freie Cashflow vor Akquisitionen im Jahr 2019 gegenüber dem Vorjahr um 7,6% beziehungsweise um € 11,3 Mio. verbessert.



## Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit

Im Geschäftsjahr 2019 beinhaltet der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit im Wesentlichen Dividendenzahlungen an die Anteilseigner der PUMA SE in Höhe von € 52,3 Mio. (Vorjahr: € 186,8 Mio.) und Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter in Höhe von € 18,6 Mio. (Vorjahr: € 55,7 Mio.). Darüber hinaus sind erstmalig die Tilgung der Leasingverbindlichkeiten und damit in Zusammenhang stehende Zinsaufwendungen in Höhe von insgesamt € 170,5 Mio. im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit enthalten. Insgesamt betrug der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit im Jahr 2019 € 272,9 Mio. (Vorjahr: Mittelabfluss in Höhe von € 128,3 Mio.).

Ohne den einmaligen negativen Effekt in Höhe von € 170,5 Mio. in Folge der Erstanwendung von IFRS 16 Leasingverhältnisse hätte sich der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit im Jahr 2019 gegenüber dem Vorjahr um € 25,9 Mio. verringert.

Zum 31. Dezember 2019 verfügte PUMA über Flüssige Mittel von € 518,1 Mio. Dies entspricht einem Anstieg um 11,7% im Vergleich zum Vorjahr (€ 463,7 Mio.). Darüber hinaus verfügte der PUMA-Konzern zum 31. Dezember 2019 über Kreditlinien von insgesamt € 687,6 Mio. (Vorjahr: € 691,9 Mio.). Die nicht ausgenutzten Kreditlinien betragen zum Bilanzstichtag € 514,1 Mio. gegenüber € 501,0 Mio. im Vorjahr.

## Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf und zur Lage des Konzerns

Wir sind mit dem Geschäftsverlauf und der wirtschaftlichen Entwicklung des PUMA-Konzerns im abgelaufenen Geschäftsjahr insgesamt sehr zufrieden. PUMA konnte die finanziellen Ziele für das Jahr 2019, welche unterjährig bereits angehoben wurden, vollständig erreichen beziehungsweise sogar leicht übertreffen. Dies verdanken wir vor allem der weiteren konsequenten Umsetzung unserer „Forever Faster“-Unternehmensstrategie. Deshalb haben wir im Jahr 2019 weiterhin gezielt in Marketing investiert und international renommierte Fußballclubs, wie zum Beispiel Manchester City und Valencia CF, unter Vertrag genommen, um dadurch unsere Positionierung als Sportmarke zu festigen und unsere Markenbegehrtheit weiter zu stärken. Ebenso hat der strategische Fokus auf die weitere Verbesserung unseres Produktangebots für Frauen und der Wiedereinstieg in den Basketball, wesentlich zur erfolgreichen Geschäftsentwicklung im Jahr 2019 beigetragen. Die Eröffnung unseres neuen Flagship Stores auf der Fifth Avenue in New York und der Projektstart unserer neuen Multichannel-Distributionszentren in Deutschland und den USA waren im abgelaufenen Geschäftsjahr weitere Meilensteine in der Organisationsentwicklung von PUMA.

PUMA konnte im Jahr 2019 mit einem währungsbereinigten Umsatzanstieg von 16,7% erneut ein starkes Umsatzwachstum verzeichnen. Alle Regionen und alle Produktbereiche trugen mit zweistelligen Wachstumsraten zu dieser Entwicklung bei. Auch mit Blick auf die Profitabilität konnten wir uns im Jahr 2019 erneut deutlich verbessern und das operative Ergebnis (EBIT), das Konzernergebnis sowie das Ergebnis je Aktie um jeweils mehr als 30% gegenüber dem Vorjahr steigern. Dies ist neben dem starken Umsatzwachstum vor allem auf die Verbesserung der Rohertragsmarge und ebenfalls auf den Rückgang der Kostenquote der sonstigen operativen Aufwendungen zurückzuführen. Das operative Ergebnis lag mit € 440,2 Mio. im abgelaufenen Geschäftsjahr sogar leicht über unserer unterjährig angehobenen Prognose von einer Bandbreite zwischen € 420 Mio. und € 430 Mio. Das Ergebnis je Aktie erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 40% von € 1,25 auf € 1,76. Damit haben wir unsere Profitabilitätsziele im abgelaufenen Geschäftsjahr vollständig erreicht und sogar leicht übertroffen.

Mit Blick auf die Konzernbilanz sind wir der Ansicht, dass PUMA unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung verfügt. Zum Bilanzstichtag betrug das Eigenkapital des PUMA-Konzerns mehr als € 1,9 Mrd. (Vorjahr: € 1,7 Mrd.) und die Eigenkapitalquote lag bei knapp 44%. Zudem hat der konsequente Fokus auf das Management des Working Capitals dazu beigetragen, dass sich das Working Capital gegenüber dem Vorjahr, trotz des deutlichen Umsatzanstiegs, nur um 9% erhöht hat. Der gestiegene Gewinn vor Steuern (EBT) und das Working Capital-Management haben im abgelaufenen Geschäftsjahr auch zu einer Verbesserung des Cashflows beigetragen. Der Freie Cashflow vor Akquisitionen hat sich im Jahr 2019, auch ohne den einmaligen positiven Effekt von € 170,5 Mio. aus der Erstanwendung von IFRS 16, um 7,6% beziehungsweise um € 11,3 Mio. auf € 331,2 Mio. erhöht. Der Bestand an Flüssigen Mitteln betrug zum Bilanzstichtag € 518,1 Mio. (Vorjahr: € 463,7 Mio.).

Dadurch zeichnet sich der PUMA-Konzern zum Zeitpunkt der Aufstellung des zusammengefassten Lageberichts durch eine insgesamt gute Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aus. Dies ermöglicht es dem Vorstand und dem Aufsichtsrat, der Hauptversammlung am 7. Mai 2020 für das Geschäftsjahr 2019 eine Dividende in Höhe von € 0,50 je Aktie vorzuschlagen. Im Einklang mit unserer Dividendenpolitik entspricht dies einer Ausschüttungsquote von 28,5% bezogen auf das Konzernergebnis.

## Erläuterungen zum Jahresabschluss der PUMA SE nach HGB

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

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

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

### Ertragslage

Gewinn- und Verlustrechnung (HGB)	2019		2018		+ / - %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>722,3</b>	100,0%	<b>675,3</b>	100,0%	<b>7,0%</b>
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>62,1</b>	8,6%	<b>50,8</b>	7,5%	<b>22,4%</b>
Materialaufwand	-233,8	-32,4%	-224,9	-33,3%	3,9%
Personalaufwand	-107,2	-14,8%	-101,7	-15,1%	5,5%
Abschreibungen	-24,8	-3,4%	-20,1	-3,0%	23,5%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-560,8	-77,6%	-492,1	-72,9%	13,9%
<b>Summe Aufwendungen</b>	<b>-926,6</b>	-128,3%	<b>-838,8</b>	-124,2%	<b>10,5%</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>223,5</b>	30,9%	<b>212,9</b>	31,5%	<b>5,0%</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>81,3</b>	11,3%	<b>100,1</b>	14,8%	<b>-18,7%</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-12,8	-1,8%	-16,8	-2,5%	-23,5%
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>68,5</b>	9,5%	<b>83,3</b>	12,3%	<b>-17,8%</b>

Die **Umsatzerlöse** stiegen im Geschäftsjahr 2019 insgesamt um 7,0% auf € 722,3 Mio. Der Anstieg resultierte sowohl aus höheren Produktverkäufen und gestiegenen Provisionserträgen im Rahmen der Lizenzverwaltung. Die Umsätze aus Produktverkäufen der PUMA SE erhöhten sich um 7,6% auf € 354,6 Mio. Die in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionserträge erhöhten sich um 10,7% auf € 335,6 Mio. Die übrigen Umsatzerlöse, welche vor allem die Weiterbelastung von Kosten an verbundene Unternehmen beinhalten, belaufen sich im Jahr 2019 auf € 32,1 Mio. (Vorjahr: € 42,4 Mio.).

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** beliefen sich im Jahr 2019 auf € 62,1 Mio. (Vorjahr: € 50,8 Mio.) und beinhalten insbesondere realisierte und unrealisierte Erträge aus Währungsumrechnung in Bezug auf die Stichtagsbewertung von Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährung.

Die Summe der **Aufwendungen** aus Materialaufwand, Personalaufwand, Abschreibungen und sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 10,5% auf € 926,6 Mio. (Vorjahr: Summe € 838,8 Mio.). Der Anstieg des Materialaufwands stand in Zusammenhang mit den gestiegenen Produktverkäufen. Die Abschreibungen erhöhten sich vor allem aufgrund der Investitionen im Bereich IT und der Erweiterung des Verwaltungsgebäudes in Herzogenaurach im Vorjahr. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen stiegen im Vergleich zum Vorjahr aufgrund höherer Marketingaufwendungen bedingt durch den Abschluss zusätzlicher Sponsoringverträge mit Vereinen und Athleten. Zusätzlich trugen gestiegene Lager- und Frachtkosten, in Verbindung mit dem Umsatzwachstum und dem höheren Warenbestand, zum Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen bei.

Das **Finanzergebnis** verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um 5,0% auf € 223,5 Mio. Der Anstieg resultierte aus höheren Dividenden von Beteiligungen, während sich die Erträge aus der Ergebnisabführung von verbundenen Unternehmen reduzierten und die Aufwendungen aus Verlustübernahmen anstiegen.

Das **Ergebnis vor Steuern** verringerte sich im Jahr 2019 um 18,7% von € 100,1 Mio. auf € 81,3 Mio. Die **Steuern vom Einkommen und vom Ertrag** beliefen sich auf € 12,8 Mio. (Vorjahr: € 16,8 Mio.). Hierin enthalten sind laufende Ertragsteuern für das Jahr 2019 in Höhe € 2,1 Mio., Ertragsteuern aus Vorjahren in Höhe € 0,1 Mio. und Aufwendungen für ausländische Quellensteuern, aus im Jahr 2019 aus dem Ausland vereinnahmten Lizenzen und Dividenden, in Höhe von € 15,8 Mio. Darüber hinaus sind aufgrund des Abschlusses eines Verständigungsverfahrens Ertragsteuererstattungen in Höhe von € 5,2 Mio. für Vorjahre enthalten. Der **Jahresüberschuss** im Geschäftsjahr 2019 betrug € 68,5 Mio. gegenüber € 83,3 Mio. im Vorjahr.

## Vermögenslage

BILANZ (HGB)	31.12.2019		31.12.2018		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Summe Anlagevermögen	1.053,7	63,0%	657,9	48,4%	60,2%
Vorräte	59,8	3,6%	52,9	3,9%	13,2%
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	504,8	30,2%	576,4	42,4%	-12,4%
Flüssige Mittel	47,2	2,8%	59,5	4,4%	-20,6%
Summe Umlaufvermögen	611,8	36,6%	688,8	50,6%	-11,2%
Sonstige	8,0	0,5%	13,9	1,0%	-42,5%
<b>Summe Aktiva</b>	<b>1.673,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.360,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,0%</b>
Eigenkapital	582,8	34,8%	564,3	41,5%	3,3%
Rückstellungen	112,1	6,7%	101,5	7,5%	10,5%
Verbindlichkeiten	978,6	58,5%	694,5	51,0%	40,9%
Sonstige	0,0	0,0%	0,3	0,0%	-100,0%
<b>Summe Passiva</b>	<b>1.673,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.360,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,0%</b>

Das **Anlagevermögen** erhöhte sich im Jahr 2019 um 60,2% auf € 1.053,7 Mio. Der Anstieg ergab sich hauptsächlich aus Kapitalerhöhungen bei Tochtergesellschaften der PUMA SE, die zu einer Erhöhung der Anteile an verbundenen Unternehmen geführt haben. Die Investitionen in ein neues Gebäude mit Showrooms am Standort Herzogenaurach und in den Bereich IT haben ebenfalls zum Anstieg beigetragen.

Im **Umlaufvermögen** stiegen die Vorräte um 13,2% auf € 59,8 Mio. Demgegenüber sanken die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände im Vergleich zum Vorjahr um insgesamt 12,4% auf € 504,8 Mio., hauptsächlich aufgrund gesunkener Forderungen gegen verbundene Unternehmen. Die Flüssigen Mittel reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr um 20,6% auf € 47,2 Mio.

Auf der **Passivseite** stieg das Eigenkapital, aufgrund des Jahresüberschusses im Jahr 2019 und unter Berücksichtigung der im Jahr 2019 ausgeschütteten Dividende um 3,3% auf € 582,8 Mio. Die Rückstellungen stiegen gegenüber dem Vorjahr um 10,5% auf € 112,1 Mio. aufgrund höherer Rückstellungen für Personal und ausstehenden Rechnungen. Der Anstieg der Verbindlichkeiten um 40,9% auf € 978,6 Mio. resultierte im Wesentlichen aus erhöhten Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen. Aufgrund dieser Entwicklung sank die Eigenkapitalquote zum Bilanzstichtag von 41,5% auf 34,8%.

## Finanzlage

Kapitalflussrechnung (HGB)	2019 € Mio.	2018 € Mio.	+ / - %
<b>Mittelzu-/abfluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>27,6</b>	<b>-12,9</b>	<b>&gt;-100%</b>
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-114,0</b>	<b>-72,7</b>	<b>56,8%</b>
<b>Freier Cashflow</b>	<b>-86,4</b>	<b>-85,6</b>	<b>1,0%</b>
<b>Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>74,2</b>	<b>25,7</b>	<b>&gt;100%</b>
<b>Veränderung des Finanzmittelbestandes</b>	<b>-12,2</b>	<b>-59,9</b>	<b>-79,6%</b>
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	59,5	119,4	-50,2%
<b>Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode</b>	<b>47,2</b>	<b>59,5</b>	<b>-20,6%</b>

Der **Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit** verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr auf € 27,6 Mio. Dies ist im Wesentlichen auf die stichtagsbedingte Verminderung des Working Capitals aufgrund höherer Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen zurückzuführen. Der **Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit** erhöhte sich von € -72,7 Mio. auf € -114,0 Mio. aufgrund der Investitionen in das Sachanlagevermögen und in Anteile an verbundenen Unternehmen. Der Freie Cashflow blieb mit € -86,4 Mio. nahezu unverändert gegenüber dem Vorjahr (€ -85,6 Mio.).

Der **Cashflow aus Finanzierungstätigkeit** ergab im Jahr 2019 einen Mittelzufluss von € 74,2 Mio. (Vorjahr: € 25,7 Mio.). Der Mittelzufluss betraf im Wesentlichen einen Anstieg der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen. Dies führte insgesamt zu einer Verringerung der Flüssigen Mittel von € 59,5 Mio. auf € 47,2 Mio. Darüber hinaus steht der PUMA SE eine syndizierte Kreditlinie über € 350,0 Mio. zur Verfügung, welche zum Bilanzstichtag nicht in Anspruch genommen wurde. Diese dient der allgemeinen Unternehmensfinanzierung wie beispielsweise der Finanzierung von kurzfristigen, saisonalen Bedarfen aus Wareneinkäufen. Darüber hinaus besteht zur Finanzierung der mittel- und langfristigen Mittelbedarfe ein Schuldscheindarlehen in Höhe von € 160,0 Mio. (Vorjahr: € 160,0 Mio.).

## Ausblick

Wir erwarten für das Geschäftsjahr 2020 einen Umsatzanstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich sowie einen moderaten Anstieg des Ergebnisses vor Steuern.

## Weitere Angaben

### Übernahmerelevante Angaben

Im Folgenden sind die nach Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO i.V.m. § 289a, § 315a HGB geforderten Angaben zum 31. Dezember 2019 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)**

Nach einem im abgelaufenen Geschäftsjahr durchgeführten Aktiensplit betrug das gezeichnete Kapital am Bilanzstichtag € 150.824.640,00 und ist eingeteilt in 150.824.640 auf den Inhaber lautende Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 1,00 je Aktie. Die Gesellschaft hält zum Bilanzstichtag 1.276.839 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 2019 gab es eine Beteiligung an der PUMA SE, die 10% der Stimmrechte überschritt. Gehalten wurde sie von der Familie Pinault über mehrere von ihr kontrollierte Unternehmen (in der Reihenfolge der Beteiligungsnähe zu der Familie Pinault: Financière Pinault S.C.A., Artémis S.A.S. sowie Kering S.A.). Der Anteil der Kering S.A. an der PUMA SE betrug nach eigenen Angaben der Kering S.A. in ihrer Pressemitteilung vom 16. Mai 2018 15,7% des Grundkapitals. Zusammen halten Artémis S.A.S. und Kering S.A. laut Stimmrechtsmitteilung vom 24. Mai 2018 44,22% des Grundkapitals.

#### **Gesetzliche Vorschriften und Bestimmungen der Satzung über die Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands und über die Änderung der Satzung (§ 289a Abs. 1 S. 1 Nr. 6, § 315a Abs. 1 S. 1 Nr. 6 HGB)**

Hinsichtlich der Ernennung und Abberufung der Vorstandsmitglieder wird auf die anzuwendenden gesetzlichen Vorschriften des § 84 AktG verwiesen. Der Vorstand besteht gemäß § 7 Abs. 1 der Satzung aus mindestens zwei Mitgliedern; die Zahl der Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsrat bestimmt. Der Aufsichtsrat kann stellvertretende Vorstandsmitglieder bestellen und ein Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden des Vorstands ernennen. Ein Vorstandsmitglied kann nur aus wichtigem Grund im Sinne von § 84 Abs. 3 AktG oder im Fall der Beendigung des Anstellungsvertrags abberufen werden, wofür jeweils eine Beschlussfassung des Aufsichtsrats mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen erforderlich ist.

Eine Änderung der Satzung bedarf eines Beschlusses der Hauptversammlung. Beschlüsse der Hauptversammlung bedürfen einer Mehrheit nach den Vorgaben der Art. 59 SE-VO und §§ 133 Abs. 1, 179 Abs. 2 S. 1 AktG (i.e. einfache Stimmenmehrheit und eine Mehrheit, die mindestens drei Viertel des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals umfasst). Die Gesellschaft hat nicht von § 51 SEAG Gebrauch gemacht.

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

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

Genehmigtes Kapital

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 11. April 2022 durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen um bis zu EUR 15.000.000,00 zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017). Bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen können die neuen Aktien auch vollständig oder teilweise von einem oder mehreren durch den Vorstand bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht).

Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise auszuschließen

- zur Vermeidung von Spitzenbeträgen;
- bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen, wenn der auf die neuen Aktien, für die das Bezugsrecht ausgeschlossen wird, entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals insgesamt 10% des Grundkapitals nicht übersteigt und der Ausgabebetrag für die neuen Aktien den Börsenpreis der bereits notierten Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet, § 186 Abs. 3 S. 4 AktG. Die 10%-Begrenzung des Grundkapitals gilt sowohl im Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung als auch im Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung. Auf diese Höchstgrenze von 10% des Grundkapitals ist der anteilige Betrag des Grundkapitals anzurechnen, der auf Aktien der Gesellschaft entfällt, die (i) während der Laufzeit des Genehmigten Kapitals 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre in direkter oder entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3 S. 4 AktG ausgegeben oder veräußert werden oder (ii) zur Bedienung von Options- oder Wandelschuldverschreibungen ausgegeben sind oder ausgegeben werden können, die in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 S. 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre während der Laufzeit des Genehmigten Kapitals 2017 ausgegeben werden;
- bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen, soweit es erforderlich ist, um Inhabern von Options- oder Wandelschuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder ihren unmittelbaren oder mittelbaren Tochtergesellschaften ausgegeben wurden oder noch werden, ein Bezugsrecht auf Aktien der Gesellschaft in dem Umfang zu gewähren, wie es ihnen nach Ausübung der Options- oder Wandlungsrechte bzw. nach Erfüllung der Wandlungspflichten als Aktionär zustehen würde;
- bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlagen zur Durchführung von Unternehmenszusammenschlüssen oder zum (auch mittelbaren) Erwerb von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen oder sonstigen Vermögensgegenständen, einschließlich Immaterialgüterrechten und Forderungen gegen die Gesellschaft oder gegen von ihr abhängige Unternehmen im Sinne des § 17 AktG;



Die Gesamtzahl der unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre aufgrund dieser Ermächtigung auszugebenden und ausgegebenen Aktien darf 20% des Grundkapitals weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung überschreiten; auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aufgrund anderer Ermächtigungen unter Bezugsrechtsausschluss veräußert oder ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind oder aufgrund einer während der Laufzeit dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss erfolgten Ausgabe von Options- oder Wandelschuldverschreibungen auszugeben sind. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen.

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

#### Bedingtes Kapital

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

In diesem Zusammenhang wurde das Grundkapital um bis zu € 30.164.920,00 durch Ausgabe von bis zu 30.164.920 neuen, auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie von Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch gemacht bzw. eine Wandlungs- oder Optionspflicht erfüllt wird oder wie Andienungen erfolgen und soweit nicht andere Erfüllungsformen zur Bedienung eingesetzt werden.

Von der Ermächtigung ist bisher kein Gebrauch gemacht worden.

#### Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien

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

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

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

Für weitere Details wird auf die entsprechenden Angaben im Konzernanhang (Ziffer 19) verwiesen.

# Vergütungsbericht

## **Vergütungsphilosophie**

Das Vergütungssystem des Vorstands soll Anreize für eine nachhaltige und ertragsorientierte Unternehmensentwicklung setzen. Ziel des Vergütungssystems ist es, die Umsetzung der langfristigen Konzernstrategie zu incentivieren, indem die für die erfolgsabhängige Vergütung maßgeblichen Erfolgsparameter am Steuerungssystem der PUMA SE ausgerichtet sind. Darüber hinaus wird den langfristigen Interessen unserer Aktionäre durch eine insgesamt starke Ausrichtung der variablen Vergütung auf die Aktienperformance der PUMA SE Aktie Rechnung getragen.

Durch einen überwiegenden Anteil an erfolgsabhängiger und damit variabler Vergütung soll der Leistungsbeitrag unserer Vorstandsmitglieder im Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens honoriert werden, während negative Abweichungen von den gesetzten Zielen zu einer deutlichen Minderung der variablen Vergütung führen.

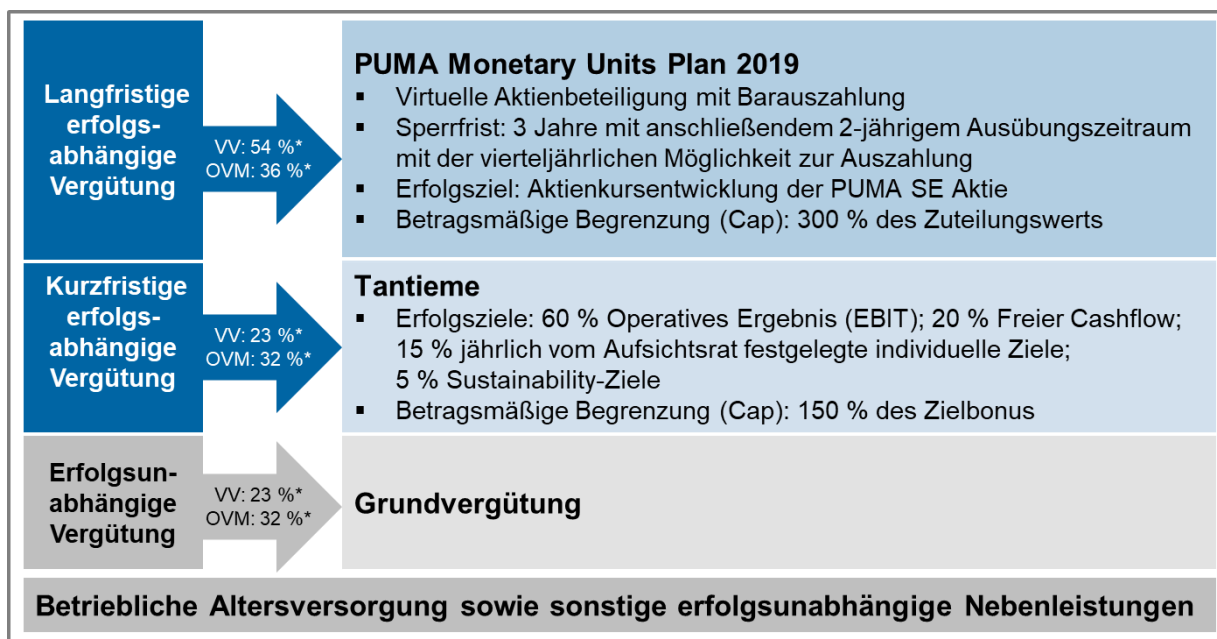
## **Governance in Vergütungsfragen**

Für die Festlegung der Vorstandsvergütung ist der Aufsichtsrat der PUMA SE zuständig. Über Fragen der Vergütung der Vorstandsmitglieder beschließt der gesamte Aufsichtsrat auf der Grundlage entsprechender Empfehlungen des aus seiner Mitte gebildeten Personalausschusses. Kriterien für die Bemessung der Gesamtvergütung bilden neben den Aufgaben und Leistungen des einzelnen Vorstandsmitglieds die wirtschaftliche Lage, die langfristige strategische Planung und die damit verbundenen Ziele, die Nachhaltigkeit der erzielten Ergebnisse und die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens.

## **Übersicht über die Vergütungselemente**

Die Vergütung des Vorstands setzt sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammen. Die erfolgsunabhängigen Komponenten bestehen aus Grundvergütung, betrieblicher Altersversorgung und sonstigen Nebenleistungen, während die erfolgsbezogenen Komponenten in eine Tantieme und eine Komponente mit langfristiger Anreizwirkung unterteilt sind:

## Struktur der Zielvergütung



\* Angaben in % der Zielvergütung (insgesamt 100 %)

VV: Vorstandsvorsitzender / OVM: Ordentliches Vorstandsmitglied

### Erfolgsunabhängige Vergütung und Nebenleistungen

#### Grundvergütung

Die Vorstandsmitglieder erhalten eine fixe Grundvergütung, die monatlich als Gehalt ausbezahlt wird. Diese richtet sich insbesondere nach den Aufgaben und der Verantwortung des Vorstandsmitglieds. Bei einem Anstellungsverhältnis, welches weniger als zwölf Monate in einem Kalenderjahr Bestand hat, erfolgt eine Kürzung der Bezüge pro rata temporis.

#### Nebenleistungen

Zusätzlich erhalten die Vorstände Sachbezüge wie z. B. Dienstwagennutzung, eine Unfallversicherung sowie eine D&O-Versicherung. Sie sind Teil der erfolgsunabhängigen Vergütung.

#### Betriebliche Altersversorgung

Für die Vorstände bestehen Pensionszusagen, die zum Teil durch Beiträge der PUMA SE sowie durch Entgeltumwandlungen aus der erfolgsabhängigen und/oder erfolgsunabhängigen Vergütung finanziert werden und 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.

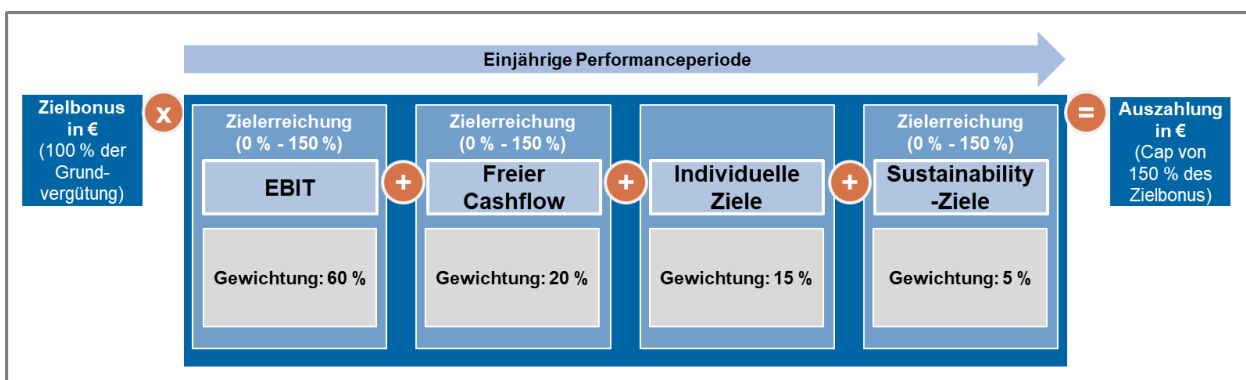
## Erfolgsabhängige Vergütung

Neben der erfolgsunabhängigen Vergütung erhalten die Vorstandsmitglieder eine erfolgsbezogene und damit variable Vergütung, deren Höhe sich nach der Erreichung vorab definierter finanzieller sowie nichtfinanzieller Ziele richtet. Sie besteht zum einen aus einer Tantieme und zum anderen aus einer Komponente mit langfristiger Anreizwirkung. Für außergewöhnliche Erfolge kann der Aufsichtsrat den Vorstandsmitgliedern zudem nach billigem Ermessen eine freiwillige Sonderzahlung gewähren.

### Kurzfristige variable Vergütung – Tantieme

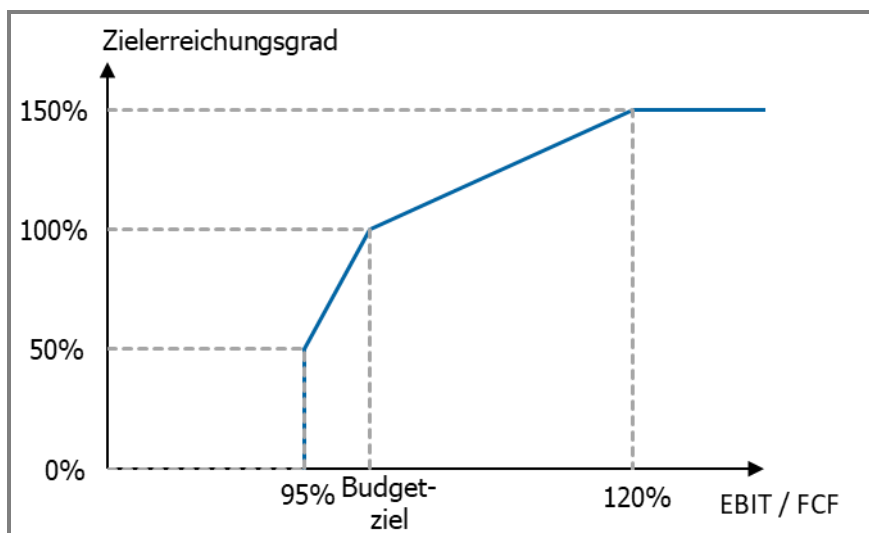
Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentlichen an den finanziellen Zielen operatives Ergebnis (EBIT) und Freier Cashflow (FCF) des PUMA-Konzerns sowie der individuellen Leistung des Vorstandsmitglieds und der Erreichung konzernweiter Sustainability-Ziele. Die individuelle Leistung des Vorstandsmitglieds wird durch den Aufsichtsrat anhand von zuvor bestimmten Kriterien wie insbesondere nachhaltige Führung, strategische Vision und gute Corporate Governance beurteilt. Die Sustainability-Ziele umfassen u.a. Ziele zur CO<sub>2</sub>-Reduktion, Compliance Ziele sowie Ziele zu Gesundheit und Sicherheit und werden im gesamten PUMA-Konzern genutzt und einheitlich quantitativ gemessen. Die beiden finanziellen Erfolgsziele sind mit 60% für das EBIT, respektive 20% für den FCF gewichtet. Die individuelle Leistung fließt mit einer Gewichtung von 15% in die Berechnung ein. Der Erreichungsgrad der Sustainability-Ziele wird mit 5% Gewichtung in der Berechnung berücksichtigt. Die Höhe der Tantieme bei einer 100%-igen Zielerreichung („Zielbonus“) beträgt für den Vorstandsvorsitzenden und für die Ordentlichen Vorstandsmitglieder 100% der jährlichen Grundvergütung.

Die oben genannten Erfolgsziele sind additiv verknüpft. Für EBIT, FCF und die Sustainability-Ziele gilt jeweils eine Bandbreite möglicher Zielerreichungen von 0% bis 150%. Demnach ist ein Totalausfall der kurzfristigen variablen Vergütung bei Nichterreichung der Mindestziele möglich.



Für die beiden finanziellen Ziele ist jeweils eine identische Zielerreichungskurve hinterlegt. Bei einer Erreichung des Budgetziels für das EBIT bzw. den FCF beträgt der Zielerreichungsgrad 100% (Zielwert). Liegt das EBIT/der FCF unterhalb von 95% des Zielwerts, ergibt dies einen Zielerreichungsgrad von 0%. Bei einem EBIT/FCF von 95% des Zielwerts, beträgt der Zielerreichungsgrad 50%. Im Falle eines EBIT/FCF von 120% oder mehr oberhalb des Zielwerts ist der Zielerreichungsgrad auf 150% begrenzt (Maximalwert). Zielerreichungen zwischen den festgelegten Zielerreichungspunkten werden linear interpoliert. Daraus ergibt sich die folgende Zielerreichungskurve für die Erfolgsziele EBIT und FCF:

### Zielerreichungskurve EBIT/FCF



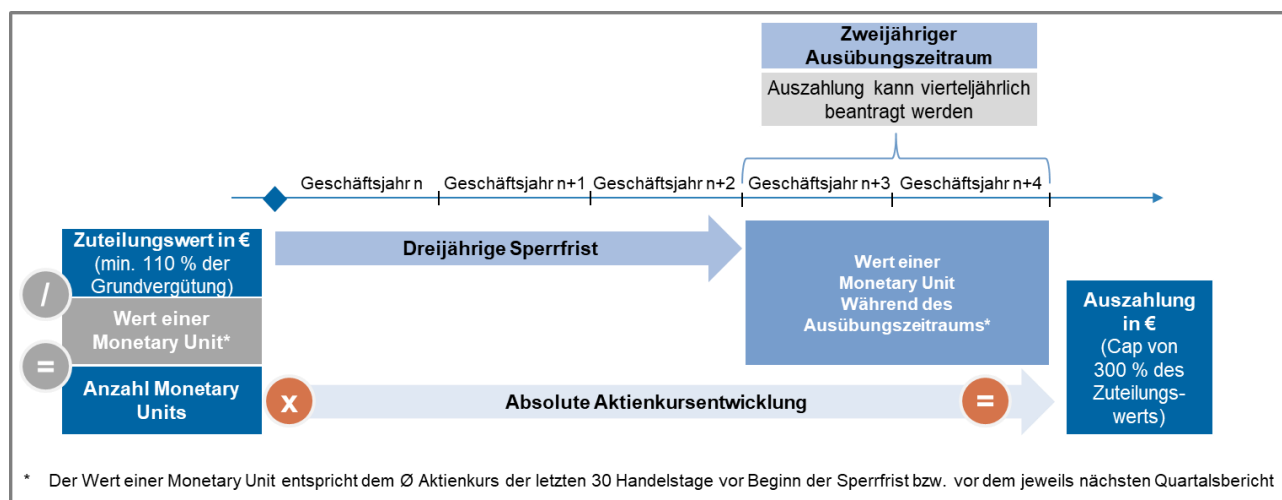
### Zielerreichung Sustainability-Ziele

Jedes Jahr werden vom Aufsichtsrat vier Zielkriterien für die Berechnung der Sustainability-Ziele festgelegt. Am Ende der Performanceperiode beurteilt der Aufsichtsrat den Erfüllungsgrad der Zielkriterien. Für jedes erfüllte oder übererfüllte Zielkriterium wird ein Zielerreichungsgrad von 1,25% gutgeschrieben.

### Langfristige variable anteilsbasierte Vergütung – PUMA Monetary Units Plan 2019 (LTI)

Das langfristige variable Vergütungsprogramm der PUMA SE (PUMA Monetary Units Plan) ist als zukunftsbezogene virtuelle Aktienbeteiligung mit Barauszahlung konzipiert. Hierbei werden virtuelle Aktien der PUMA SE, sogenannte „Monetary Units“, zu Beginn einer dreijährigen Sperrfrist zugeteilt, welche am Ende der Sperrfrist zum Anspruch auf eine Barauszahlung berechtigen. Die Höhe des Zuteilungswerts beträgt für den Vorstandsvorsitzenden 240% und für die Ordentlichen Vorstandsmitglieder 110% der jährlichen Grundvergütung. Die Anzahl der zugeteilten Monetary Units wird bestimmt, indem der Zuteilungswert durch den Wert einer PUMA Monetary Unit geteilt wird. Der für die Tranche des Folgejahres maßgebliche Wert der Monetary Unit wird einmal jährlich Ende Dezember als Durchschnittswert der PUMA SE Aktie über die letzten 30 Handelstage vor Jahresende berechnet. Die Höhe der Barauszahlung wird beeinflusst durch die absolute Aktienkursentwicklung der PUMA SE Aktie. Am Ende der dreijährigen Sperrfrist haben die Vorstandsmitglieder die Möglichkeit, ihre Monetary Units innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren auszuüben. Die Auszahlung des Betrags kann vierteljährlich

beantragt werden. Der Wert der Monetary Units berechnet sich als Durchschnittswert der PUMA SE Aktie über die letzten 30 Handelstage vor dem jeweils nächsten Quartalsbericht. Grundbedingung für die Ausübung nach der Sperrfrist ist, dass ein aktives Beschäftigungsverhältnis mit der PUMA SE bis zum Ende der Sperrfrist bestand.



### Regeln für die Beendigung der Vorstandstätigkeit und sonstige vertragliche Regelungen

Bei einer vorübergehenden Arbeitsunfähigkeit durch Krankheit behält das Vorstandsmitglied seinen Anspruch auf seine volle vertragliche Vergütung bis zu einer Gesamtdauer von sechs Monaten, längstens jedoch bis zur Beendigung des Anstellungsvertrags. Das Vorstandsmitglied muss sich auf diese Zahlungen anrechnen lassen, was es von Kassen oder Versicherungen an Krankengeld oder Rentenleistungen erhält, soweit die Leistungen nicht ausschließlich auf Beiträgen des Vorstandsmitglieds beruhen.

Im Falle einer vorzeitigen Beendigung des Anstellungsvertrags ohne wichtigen Grund im Sinne des § 626 Abs. 1 BGB sollen zu vereinbarenden Zahlungen an das Vorstandsmitglied einschließlich Nebenleistungen nicht den Wert von zwei Jahresvergütungen (Abfindungs-Cap) und nicht den Wert der Vergütung für die Restlaufzeit des Vorstandsanstellungsvertrags überschreiten. Für die Berechnung des Abfindungs-Caps soll auf die Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und ggf. auch auf die voraussichtliche Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr abgestellt werden. Eine vorzeitige Auszahlung der variablen Vergütungsbestandteile bei vorzeitiger Aufhebung des Anstellungsvertrags vor Ende der maßgeblichen Performanceperiode der Tantieme bzw. der dreijährigen Sperrfrist der langfristigen variablen Vergütung ist vertraglich nicht vorgesehen. Wird das Vorstandsmitglied während der Laufzeit dieses Anstellungsvertrags dauerhaft arbeitsunfähig, so endet der Vertrag mit dem Tag, an dem die dauernde Arbeitsunfähigkeit festgestellt wird. Dauernde Arbeitsunfähigkeit in diesem Sinne liegt vor, wenn das Vorstandsmitglied wegen Krankheit oder Unfall dauerhaft nicht mehr in der Lage ist, die ihm übertragenen Aufgaben wahrzunehmen. Dabei sind die besonderen Pflichten und die besondere Verantwortung eines Vorstandsmitglieds zu berücksichtigen.

Verstirbt das Vorstandsmitglied während der Dauer des Anstellungsvertrages, so haben die Witwe und die Kinder, soweit diese noch nicht das 27. Lebensjahr vollendet haben, des Vorstandsmitglieds als Gesamtgläubiger Anspruch auf die unverminderte Fortzahlung der festen Vergütung für den Sterbemonat

und die sechs darauf folgenden Monate, längstens jedoch bis zum Ende der regulären Laufzeit des Vertrags.

### Vergütung des Vorstands

In den nachfolgenden Tabellen sind die für das Geschäftsjahr gewährten Zuwendungen und Zuflüsse sowie der Versorgungsaufwand gesamtheitlich für alle Vorstandsmitglieder dargestellt. \*

<b>Gewährte Zuwendungen (in € Mio.)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2019 (min)</b>	<b>2019 (max)</b>
Festvergütung	2,3	2,0	2,0	2,0
Nebenleistungen	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>Summe</b>	<b>2,4</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>
Kurzfristige variable Vergütung	2,8	2,7	0,0	3,0
Langfristige variable anteilsbasierte Vergütung				
LTI 2019 (2019 bis 2021)		3,9	0,0	11,8
LTI 2018 (2018 bis 2020)	4,3			
<b>Summe variable Vergütung</b>	<b>7,0</b>	<b>6,6</b>	<b>0,0</b>	<b>14,8</b>
Versorgungsaufwand	0,5	0,4	0,4	0,4
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>9,9</b>	<b>9,1</b>	<b>2,4</b>	<b>17,3</b>

<b>Zufluss (in € Mio.)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Festvergütung	2,3	2,0
Nebenleistungen	0,1	0,1
<b>Summe</b>	<b>2,4</b>	<b>2,1</b>
Kurzfristige variable Vergütung	2,8	2,7
Langfristige variable anteilsbasierte Vergütung		
LTI 2016 (2016 bis 2018)		1,7
LTI 2015 (2015 bis 2017)	8,8	
<b>Summe variable Vergütung</b>	<b>11,6</b>	<b>4,3</b>
Versorgungsaufwand	0,5	0,4
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>14,4</b>	<b>6,8</b>

Für die Vorstände bestehen Pensionszusagen im Rahmen von Entgeltumwandlungen, welche aus den 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 Vorstände eine Zuführung durch PUMA von € 0,4 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2019 an aktive Vorstände in Höhe von € 10,8 Mio. (Vorjahr: € 10,1 Mio.) wurde bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet. Der überwiegende Teil des Barwerts entfällt auf die durch Entgeltumwandlung finanzierte Leistungszusage.

\* Die nachfolgend dargestellten Zuwendungen und Zuflüsse enthalten den Anteil der Vergütung von Frau Anne-Laure Descours, der Frau Descours für ihre Tätigkeit als Mitglied des Vorstands der PUMA SE gewährt wird. Daneben erhält Frau Descours eine Vergütung für ihre Funktion als General Manager PUMA Group Sourcing der World Cat Ltd., Hong Kong, einer Tochtergesellschaft der PUMA SE.

### **Vergütung ehemaliger Vorstandsmitglieder**

Die Bestellung von Herrn Lars Radoor Sørensen als Vorstandsmitglied wurde zum Ablauf des 31. Januar 2019 einvernehmlich beendet. Zu diesem Zeitpunkt hatte der Vorstandsanstellungsvertrag von Herrn Sørensen eine Restlaufzeit bis zum Ablauf des 31. Dezember 2020. Der Vorstandsanstellungsvertrag von Herrn Sørensen wurde einvernehmlich zum Ablauf des 31. Januar 2020 beendet. Für den Zeitraum vom 31. Januar 2019 bis zum 31. Januar 2020 wurden die Grundvergütung, Nebenleistungen sowie die kurzfristige variable Vergütung unter Annahme eines Zielerreichungsgrads von 100% ausgezahlt. Die Tranche der langfristigen variablen Vergütung für 2018-2020 wurde zeitanteilig um 11/36 gekürzt. Für 2019-2021 wurde keine Tranche mehr gewährt. Die Vergütungsbestandteile von Herrn Sørensen für seine Tätigkeit als Vorstand werden in der Gesamtübersicht „Vergütung des Vorstands“ mit aufgeführt.

Es bestanden leistungsorientierte Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern und deren Witwen in Höhe von € 3,3 Mio. (Vorjahr: € 3,2 Mio.), sowie beitragsorientierte Pensionsverpflichtungen im Zusammenhang mit Entgeltumwandlungen von früheren Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführenden Direktoren in Höhe von € 11,6 Mio. (Vorjahr: € 10,6 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.

### **Vergütungssystem des Aufsichtsrats**

Das Vergütungssystem des Aufsichtsrats setzt sich satzungsgemäß aus zwei Komponenten zusammen. Ebenso wie bei dem Vorstand sind für die Vergütung die Aufgaben und Leistungen des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds, die wirtschaftliche Lage, die langfristige strategische Planung und die damit verbundenen Ziele, die Nachhaltigkeit der erzielten Ergebnisse und die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens relevant. Aus diesem Grund besteht die erste Komponente der Aufsichtsratsvergütung aus einem fixen erfolgsunabhängigen Betrag, während die zweite Komponente eine erfolgsorientierte Vergütung vorsieht.

Die erfolgsunabhängige Komponente richtet sich nach § 15 der Satzung und sichert jedem Aufsichtsratsmitglied eine feste jährliche Vergütung in Höhe von € 25.000,00 zu. Dieser Betrag wird nach Ablauf der Hauptversammlung für das betreffende Geschäftsjahr fällig. Zusätzlich zur festen jährlichen Vergütung steht den Aufsichtsratsmitgliedern eine Erhöhung der festen Vergütung in Abhängigkeit ihrer Position im Aufsichtsrat und ihrer Teilnahme an Ausschüssen zu. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats und sein Stellvertreter bekommen einen zusätzlichen Jahresfestbetrag von € 25.000,00 beziehungsweise € 12.500,00. Der Vorsitzende eines Ausschusses erhält zusätzlich € 10.000,00 und die Mitglieder eines Ausschusses jeweils € 5.000,00. Die betreffenden Ausschüsse sind der Personalausschuss, der Prüfungsausschuss und der Nachhaltigkeitsausschuss.



Zusätzlich zur festen Jahresvergütung erhält jedes Aufsichtsratsmitglied eine jährliche erfolgsabhängige Vergütung. Diese entspricht € 20,00 je € 0,01 der den Mindestbetrag von € 16,00 des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses je Aktie übersteigt. Die erfolgsabhängige Vergütung ist begrenzt auf € 10.000,00 pro Jahr. Bei einem Ergebnis je Aktie unterhalb des Mindestbetrags wird keine erfolgsabhängige Vergütung fällig. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält € 40,00 je € 0,01 den des Mindestbetrags übersteigenden Ergebnisses je Aktie und maximal € 20.000,00 pro Jahr. Sein stellvertretender Vorsitzender erhält € 30,00 je € 0,01 den des Mindestbetrags übersteigenden Ergebnisses je Aktie und maximal € 15.000,00 pro Jahr.

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

### **Vergütung des Aufsichtsrats**

Die Werte der Vergütung des Aufsichtsrats für die Geschäftsjahre 2018 und 2019 lassen sich der folgenden Tabelle entnehmen.

<b>Aufsichtsrats- vergütung (in € Mio.)</b>	Festvergütung		Variable Vergütung		Ausschuss- vergütung		<b>Insgesamt</b>	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Gesamt</b>	0,2	0,2	--	--	0,0	0,0	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>

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

Die effektive Umsetzung der Corporate Governance-Grundsätze ist ein wichtiges Element der Unternehmenspolitik von PUMA. Eine transparente und verantwortungsvolle Unternehmensführung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung der Unternehmensziele und die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Der Vorstand und der Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des gesamten Unternehmens eng zusammen, um durch eine gute Corporate Governance eine effiziente, auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensleitung und -kontrolle sicherzustellen. Im Folgenden berichten der Vorstand und der Aufsichtsrat über die Corporate Governance bei der PUMA SE gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex. Das Kapitel enthält zudem die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO i.V.m. § 289f und § 315d HGB. Gemäß § 317 Abs. 2 S. 6 HGB ist die Prüfung der Angaben durch den Abschlussprüfer nach §§ 289 f Abs. 2 und 5, 315 d HGB darauf zu beschränken, ob die Angaben gemacht wurden.

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

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

## **Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG für 2019:**

In ihrer Entsprechenserklärung erklären Vorstand und Aufsichtsrat der PUMA SE jährlich, ob den Empfehlungen des DCGK entsprochen wurde und wird. Am 9. November 2019 erklärten der Vorstand und der Aufsichtsrat, dass die PUMA SE den Empfehlungen des DCGK (Fassung vom 7. Februar 2017) seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung vom 9. November 2018 mit den unten genannten Ausnahmen entsprochen hat und entsprechen wird und, soweit nicht, warum nicht.

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

- Für die Mitglieder des Aufsichtsrats besteht abweichend von Ziffer 3.8 Abs. 3 des Kodex eine D&O Versicherung ohne Selbstbehalt. Der Aufsichtsrat hält einen Selbstbehalt für Mitglieder des Aufsichtsrats für entbehrlich, weil die D&O Versicherung eine Gruppenversicherung für Personen im In- und Ausland ist und im Ausland ein Selbstbehalt weithin unüblich ist.
- Gemäß Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 4 des Kodex soll bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung getragen werden. Hiervon wird im

Hinblick auf negative Entwicklungen abgewichen, weil die Ausgestaltung des PUMA Monetary Unit Plans dem mit der Empfehlung verfolgten Ziel eventuell nicht voll entspricht, aber doch nahe kommt.

- Entgegen Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 des Kodex weist die Vorstandsvergütung keine Höchstbetragsgrenzen insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile auf. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass weder die PUMA Monetary Units Plans 2016/2017/2018 noch der PUMA Board Member Bonus Plan noch die Regelung über einen außerordentlichen Bonus eine Höchstbetragsgrenze aufweist.
- Entgegen Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 8 des Kodex ist im PUMA Monetary Unit Plan unter bestimmten Voraussetzungen eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele oder der Vergleichsparameter vorgesehen. Hiermit wird dem Aufsichtsrat die Möglichkeit gegeben, auf außergewöhnliche Entwicklungen nach billigem Ermessen zu reagieren.
- Gemäß Ziffer 4.2.3 Abs. 3 des Kodex soll bei Versorgungszusagen das jeweils angestrebte Versorgungsniveau festgelegt werden. Wegen der beitragsorientierten Versorgungszusagen wird dieser Empfehlung nicht entsprochen.
- Entsprechend der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 12. April 2018 gemäß § 286 Abs. 5 HGB wird bis zum Ende der Ermächtigung von der Veröffentlichung der Individualbezüge der Vorstandsmitglieder abgesehen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 des Kodex). Die Vorstandsmitglieder werden sich an die Ermächtigung halten, wenn sie den Jahresabschluss aufstellen. Aufgrund der Ermächtigung der Hauptversammlung werden in Abweichung zu Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Kodex die in dieser Ziffer genannten Informationen bezüglich der Vergütung der Vorstandsmitglieder nicht im Vergütungsbericht dargestellt.
- In Abweichung zu Ziffer 5.4.6 Abs. 2 S. 2 des Kodex erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats eine erfolgsabhängige Vergütung, die nicht auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist. Die Vergütung hat die Hauptversammlung am 12. April 2018 beschlossen, sie ist in der Satzung festgelegt und sie ist nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.
- Abweichend von Ziffer 5.4.6 Abs. 3 des Kodex wurde und wird die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder nicht individualisiert ausgewiesen. Hierfür besteht nach Ansicht der PUMA SE kein Anlass, da diese keine kapitalmarktrelevante Zusatzinformation darstellt und die Satzungsregelungen mit der Festsetzung der Vergütung öffentlich zugänglich sind.

Herzogenaurach, 9. November 2019

PUMA SE

Für den Vorstand

Für den Aufsichtsrat

Bjørn Gulden

Michael Lämmermann

Jean-François Palus

## **Relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden**

### CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

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

### COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM

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

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

Durch fortlaufende verpflichtende E-Learnings werden alle Mitarbeiter mit den Regelungsbereichen des Code of Ethics vertraut gemacht. Zusätzlich wird Mitarbeitern, die nach risikobasierten Grundsätzen ausgewählt werden, in Präsenzs Schulungen vertieftes Wissen vermittelt. Im vergangenen Geschäftsjahr wurden insbesondere umfassende Präsenzs Schulungen in den Bereichen Anti-Korruption und Kartellrecht durchgeführt. Sämtliche PUMA-Mitarbeiter wurden in 2019 durch den CEO der PUMA SE dazu angehalten, das E-Learning zum Code of Ethics zu den Themen Anti-Korruption, Datenschutz und unangemessenes Verhalten am Arbeitsplatz zu absolvieren. Der klare *Tone from the Top* führte dazu, dass 99% der PUMA-Mitarbeiter das E-Learning zum Code of Ethics erfolgreich abgeschlossen haben.

Der Vorstand trägt die Verantwortung für das ordnungsgemäße Funktionieren des CMS. Er wird dabei von einer Compliance Organisation unterstützt, die aus Chief Compliance Officer sowie aus Compliance-Verantwortlichen in den wichtigsten operativen Konzerngesellschaften besteht. Der Chief Compliance Officer der PUMA SE berichtet unmittelbar an den CEO der PUMA SE. Die lokalen Compliance-Verantwortlichen dienen dabei auch als direkter Ansprechpartner für Mitarbeiter und unterstützen durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen sowie beim Umgang mit Compliance-Vorfällen und deren Aufarbeitung. Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der PUMA SE wird regelmäßig über den aktuellen Stand der Umsetzung der Compliance-Strukturen und schwerwiegende Compliance-Verstöße unterrichtet. Der Chief Compliance Officer arbeitet dabei eng mit der Rechtsabteilung und der Internen Revision zusammen. Darüber hinaus finden regelmäßige Sitzungen des „PUMA SE Risk & Compliance Committee“ statt. In den Sitzungen dieses Komitees werden unter anderem Compliance-Risiken analysiert und bewertet sowie entsprechende Maßnahmen (Richtlinien, Schulungen etc.) festgelegt und verabschiedet. Die Überprüfung der Umsetzung der Vorgaben in den Compliance-Richtlinien ist regelmäßig Teil des Prüfungsplans der internen Revision.

PUMA verfügt über eine konzernweite elektronische Hinweisgeber-Plattform, die von einem externen Anbieter betrieben wird und an die Mitarbeiter und Dritte geschützt rechtswidriges oder unethisches Handeln berichten können. Gemeldet werden können Verstöße aus allen Risikobereichen. Soweit sie nicht in die Zuständigkeit der Compliance-Organisation fallen, verantworten die Ermittlung und das Ergreifen von Maßnahmen die zuständigen Fachabteilungen. Die Einführung der Plattform wurde gruppenweit durch den CEO kommuniziert und die Kommunikation wurde durch entsprechendes Informationsmaterial flankiert. Jedes Jahr weisen die lokalen Compliance-Verantwortlichen ausdrücklich durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen oder in Präsenzs Schulungen auf das Hinweisgebersystem hin. Hinweisgeber, die in gutem Glauben Fehlverhalten melden, werden vor Vergeltungsmaßnahmen geschützt. Allen Hinweisen wird unmittelbar nachgegangen und, sofern sie sich bestätigen, werden angemessene Maßnahmen ergriffen. Im Jahr 2019 gingen bei der Compliance-Abteilung im Headquarter 33 Hinweise über angebliche Verstöße ein. In drei dieser Fälle wurde der Vorwurf der Korruption erhoben. In zwei dieser Fälle dauert die Untersuchung noch an; im dritten Fall ist die Untersuchung abgeschlossen und konnte den Vorwurf nicht bestätigen. Zusätzlich zu der Hinweisgeber-Plattform besteht eine weltweite Hotline für Hinweisgeber aus der Lieferkette.

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

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

### **VORSTAND**

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

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

Die Vorstandsmitglieder sind verpflichtet, Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsrat unverzüglich offenzulegen und die anderen Mitglieder des Vorstands hierüber zu informieren. Sie dürfen Nebentätigkeiten, insbesondere Aufsichtsrats- und vergleichbare Mandate außerhalb des PUMA-Konzerns nur mit vorheriger Zustimmung des Aufsichtsrats übernehmen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben die Vorstandsmitglieder der PUMA SE keine Interessenkonflikte gemeldet.

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

#### AUFSICHTSRAT

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

Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands und kann sie bei Vorliegen eines wichtigen Grundes jederzeit abberufen. Erstbestellungen erfolgen in der Regel für drei Jahre. Der Aufsichtsrat legt das System der Vorstandsvergütung fest und überprüft es regelmäßig (zuletzt in 2018). Er bestimmt die individuelle Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder unter Berücksichtigung des Verhältnisses der Vorstandsvergütung zur Vergütung im MDAX (horizontaler Vergleich) und zur Durchschnittsvergütung der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands (n-1) sowie zur Durchschnittsvergütung aller Beschäftigten (vertikaler Vergleich). Als relevante Belegschaft wird die Belegschaft der PUMA SE abgegrenzt. Variable Vergütungsbestandteile haben grundsätzlich eine mehrjährige, im Wesentlichen zukunftsbezogene Bemessungsgrundlage. Mehrjährige variable Vergütungsbestandteile werden nicht vorzeitig ausbezahlt. Ab dem Geschäftsjahr 2019 hat der Aufsichtsrat für die individuelle Vorstandsvergütung insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Bestandteile betragsmäßige Höchstgrenzen bestimmt.

Der Aufsichtsrat überwacht die Umsetzung der Strategie durch den Vorstand und berät ihn dabei. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle unternehmensrelevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und des Compliance Management Systems. Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein. In Entscheidungen von überragender Bedeutung für das Unternehmen oder solche, die über den gewöhnlichen Geschäftsverlauf der PUMA SE und des PUMA-Konzerns hinausgehen wird der Aufsichtsrat vom Vorstand eingebunden hat sich der Aufsichtsrat Zustimmungrechte vorbehalten. Dem Aufsichtsrat wird regelmäßig über die Nachfolgeplanung und die hierbei angelegten Kriterien des Vorstands berichtet.

Der Vorstand spricht vor Sitzungen des Aufsichtsrats regelmäßig getrennt mit den Arbeitnehmervertretern und den Anteilseignervertretern. Am Ende der regulären Sitzungen hat der Aufsichtsrat stets die Möglichkeit, Themen auch in Abwesenheit des Vorstands zu besprechen. Davon macht er auch regelmäßig Gebrauch. Die Aufsichtsratsmitglieder nehmen an den Sitzungen auch per Telefon- oder Videokonferenz teil.

Der Aufsichtsrat überprüft regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit. Zuletzt erfolgte diese Prüfung Anfang 2019.

Die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen wie zum Beispiel zu Fragen der Corporate Governance sowie zu Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen nehmen die Mitglieder des Aufsichtsrats eigenverantwortlich wahr und werden dabei von der Gesellschaft unterstützt. Neue Mitglieder des Aufsichtsrats bekommen in einem Onboarding-Programm nicht nur eine Schulung durch die Rechtsabteilung zu ihren Rechten und Pflichten, sondern haben insbesondere die Gelegenheit, die Mitglieder des Vorstands und weitere Führungskräfte zu einem bilateralen Austausch über aktuelle Themen der jeweiligen Vorstandsbereiche zu treffen und sich so einen Überblick über die relevanten Themen des Unternehmens zu verschaffen.

#### AKTIONÄRE UND HAUPTVERSAMMLUNG

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

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

Zusätzlich zu anderen Kommunikationswegen nutzen wir für unsere Investor Relations-Arbeit intensiv die Internetseite der Gesellschaft. Unter [about.puma.com/de-de/investor-relations](http://about.puma.com/de-de/investor-relations) sind alle wesentlichen im Geschäftsjahr 2019 veröffentlichten Informationen einschließlich Jahres-, Quartals- und Halbjahresfinanzberichten, Pressemitteilungen, Stimmrechtsmitteilungen bedeutender Aktionäre, Präsentationen sowie der Finanzkalender abrufbar.

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

Sitzungen des Aufsichtsrats finden mindestens alle drei Monate statt. Sie müssen auch stattfinden, wenn das Wohl der Gesellschaft es erfordert oder ein Aufsichtsratsmitglied die Einberufung verlangt. Der Aufsichtsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben drei Ausschüsse eingerichtet und lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten. Die Grundsätze der Zusammenarbeit des Aufsichtsrats der PUMA SE sowie die Aufgaben der Ausschüsse sind der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats zu entnehmen, die unter <http://about.PUMA.com> unter „Corporate Governance“ eingesehen werden kann.

Der Personalausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Der Personalausschuss hat die Aufgabe, den Abschluss und die Änderung von Dienstverträgen mit den Vorstandsmitgliedern vorzubereiten und die Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Über Fragen der Vergütung der Vorstandsmitglieder beschließt der gesamte Aufsichtsrat aufgrund entsprechender Empfehlungen des Personalausschusses.

Der Prüfungsausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses ist ein unabhängiger Vertreter der Anteilseigner und verfügt über Sachverstand auf den Gebieten der Rechnungslegung und Abschlussprüfung gemäß § 100 Abs. 5 AktG. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung. Der Vorschlag des Aufsichtsrats zur Wahl des Abschlussprüfers stützt sich auf eine entsprechende Empfehlung des Prüfungsausschusses. Nach der Wahl des Abschlussprüfers durch die Hauptversammlung und die Erteilung des Prüfungsauftrags durch den Aufsichtsrat konkretisiert der Prüfungsausschuss mit dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag und Prüfungsschwerpunkte. Der Abschlussprüfer nimmt an der Bilanzsitzung über den Jahresabschluss und Konzernabschluss teil und berichtet über wesentliche Ergebnisse seiner Prüfung. Er informiert auch über Leistungen, die er zusätzlich zu den Abschlussprüferleistungen erbracht hat und die Wahrung seiner Unabhängigkeit. Der Prüfungsausschuss erhält auf Monatsbasis Finanzzahlen des PUMA-Konzerns und kann somit die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Entwicklung der Auftragslage laufend verfolgen. Darüber hinaus widmet sich der Prüfungsausschuss bilanz- und ergebnisrelevanten Fragen und diskutiert diese mit dem Vorstand. Weiterhin erhält der Prüfungsausschuss nach Abschluss von Projekten der internen Revision die Prüfungsberichte, welche auch die eingeleiteten Maßnahmen enthalten.



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

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

## **Diversitätskonzept für den Aufsichtsrat**

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

Der Aufsichtsrat der PUMA SE ist so zusammengesetzt, dass seine Mitglieder über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats ist in erster Linie die entsprechende Qualifikation unter Beachtung der Vielfalt (Diversity) und der angemessenen Beteiligung von Frauen maßgeblich. Der Aufsichtsrat hat sich auch mit Blick auf Ziffer 5.4.1 des Kodex Ziele gesetzt, die er erfüllt. Die Ziele sind im Folgenden einzeln dargestellt:

- Die Mitglieder des Aufsichtsrats verfügen in ihrer Gesamtheit über Erfahrungen und Kenntnisse auf den Gebieten der Steuerung und/oder Überwachung kapitalmarktorientierter Unternehmen sowie in den Geschäftsbereichen und Absatzmärkten von PUMA. Einzelheiten dazu sind unter lit. b) dieses Kapitels dargestellt.
- Mehrere Mitglieder verfügen über einen ausgeprägten internationalen Hintergrund. Diese Zielvorgabe ist allein aufgrund der internationalen Herkunft von Jean-François Palus, Héloïse Temple-Boyer, Thore Ohlsson und Fiona May deutlich übertroffen.
- Dem Aufsichtsrat gehören – unter Berücksichtigung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat – eine angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder an. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats bestehen derzeit bezüglich keinem der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat konkrete Anhaltspunkte für relevante Umstände, die gegen die Unabhängigkeit sprechen. Kein Mitglied des Aufsichtsrats übt Organfunktionen oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern aus. Im Hinblick auf die Aufsichtsratsmitglieder Jean-François Palus und Héloïse Temple-Boyer ist der Aufsichtsrat der Ansicht, dass deren Funktion jeweils als Directeur Général Délégué der Artémis S.A.S. ihre Unabhängigkeit im Sinne des Deutschen Corporate Governance Kodex nicht beeinträchtigt. Der Kodex enthält keine abschließende Definition der Unabhängigkeit, sondern nennt nur beispielhaft Umstände, die dagegen sprechen. Danach ist ein Aufsichtsratsmitglied nicht als unabhängig anzusehen, wenn es in einer persönlichen oder geschäftlichen Beziehung zu der Gesellschaft, deren Organen, einem kontrollierenden Aktionär oder einem mit diesem verbundenen Unternehmen steht und diese Beziehung einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann. Es ist Aufgabe des Aufsichtsrats, anhand dieser Indizien die Unabhängigkeit der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder einzuschätzen. Bei der Artémis S.A.S. handelt es sich nicht um einen kontrollierenden Aktionär, denn Artémis S.A.S. ist weder ein Mehrheitsaktionär noch hat sie eine faktische Hauptversammlungsmehrheit.

- Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses verfügt über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren und ist unabhängig. Thore Ohlsson bringt diese Kenntnisse mit und ist unabhängig. Auch Jean-François Palus und Héloïse Temple-Boyer bringen diese Kenntnisse mit.
- Die Aufsichtsratsmitglieder haben ausreichend Zeit zur Wahrnehmung ihres Aufsichtsratsmandats. Der Aufsichtsrat prüft vor jedem Wahlvorschlag, ob die betreffenden Kandidaten den für das Amt zu wählenden Zeitaufwand erbringen können.
- Potenziellen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikten seiner Mitglieder beugt der Aufsichtsrat vor, indem er anderweitige Tätigkeiten seiner Mitglieder regelmäßig überprüft und kritisch hinterfragt. Hinweise auf tatsächliche Interessenskonflikte hat es im Geschäftsjahr 2019 nicht gegeben.
- Gemäß § 1 Absatz 4 Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat dürfen Aufsichtsratsmitglieder grundsätzlich nicht älter als 70 Jahre sein und ihre maximale Amtszeit darf nicht länger als drei Amtsperioden betragen. Bei der Festlegung dieser Altersgrenze hat sich der Aufsichtsrat bewusst gegen eine starre Höchstaltersgrenze und für eine flexible Regelgrenze entschieden, die den notwendigen Spielraum für eine angemessene Würdigung der Umstände des Einzelfalls enthält, den Kreis der potenziellen Kandidaten hinreichend weit fasst und auch eine Wiederwahl ermöglicht. Herr Thore Ohlsson hat die Regelaltersgrenze erreicht. Er wurde nach sorgfältiger Abwägung dennoch durch den Aufsichtsrat zur Wiederwahl in 2018 vorgeschlagen, um im besten Interesse des Unternehmens die notwendige Kontinuität nach dem Spin-off von der Kering S.A. zu gewährleisten. Alle anderen Aufsichtsratsmitglieder haben zum Zeitpunkt ihrer Wahl die Regelaltersgrenze nicht erreicht.

## **b) Kompetenzprofil**

Der Aufsichtsrat hat ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeitet. Es legt fest, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats als Gesamtheit folgende fachlichen Kompetenzen abdecken müssen:

- Management großer und mittelgroßer internationaler Konzerne (Jean-François Palus, Héloïse Temple-Boyer, Thore Ohlsson)
- Erfahrung in der Sportartikel- oder Luxusgüterindustrie (Jean-François Palus, Héloïse Temple Boyer, Thore Ohlsson, Fiona May)
- Internationaler Unternehmenshintergrund (Jean-François Palus, Héloïse Temple-Boyer, Thore Ohlsson, Fiona May)
- Erfahrung mit verschiedenen Vertriebskanälen, unter anderem E-Commerce (Jean-François Palus, Thore Ohlsson)
- Kompetenz im Aufbau internationaler Marken (Jean-François Palus, Héloïse Temple-Boyer, Thore Ohlsson, Fiona May)
- Know-how in Marketing, Vertrieb und im digitalen Bereich (Jean-François Palus, Héloïse Temple-Boyer, Thore Ohlsson)
- Finanzexpertise (Rechnungswesen, Treasury, Risikomanagement, Corporate Governance) (Jean-François Palus, Thore Ohlsson, Héloïse Temple-Boyer)

- Erfahrung als Mitglied von Aufsichts- und Verwaltungsräten börsennotierter Gesellschaften (Jean-François Palus, Heloise Temple-Boyer)
- Erfahrung im Bereich Mergers & Acquisitions (Jean-François Palus, Thore Ohlsson)
- Verständnis des Betriebsverfassungsgesetzes und Eintreten für die Interessen der Beschäftigten (Martin Koepfel, Bernd Illig)
- Personalkompetenz (Jean-François Palus)
- IT-Kompetenz (Bernd Illig).

Der Aufsichtsrat der PUMA SE ist derzeit so zusammengesetzt, dass es als Gesamtgremium über das dargestellte Kompetenzprofil verfügt.

**c) Festlegung zur Förderung der Teilhabe von Frauen an Führungspositionen nach Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO i.V.m. § 76 Abs. 4 und § 111 Abs. 5 AktG**

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

Für den Aufsichtsrat der PUMA SE ist eine Zielgröße von 30% für den angestrebten Frauenanteil festgesetzt worden. Umsetzungsfrist dafür ist der 31. Oktober 2021. Zum 31. Dezember 2019 sind in dem aus insgesamt sechs Mitgliedern bestehenden Aufsichtsrat mit Fiona May und Héloïse Temple-Boyer zwei Frauen vertreten, woraus sich ein Frauenanteil von 33% errechnet.

Für den Vorstand hat der Aufsichtsrat eine Zielgröße von 20% festgelegt unter der Bedingung, dass die PUMA SE fünf oder mehr Vorstandsmitglieder hat. Umsetzungsfrist dafür ist der 31. Oktober 2021. Zum 31. Dezember 2019 besteht der Vorstand aus drei Mitgliedern, darin enthalten sind mit Anne-Laure Descours 33% Frauen und 66% Männer.

Der Vorstand hat gemeinsam mit dem Aufsichtsrat bezüglich der PUMA SE für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands eine Zielgröße von 25%, für die zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands eine Zielgröße von 30% festgelegt. Auf Konzernebene soll der Frauenanteil für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands auf 30% und für die zweite Führungsebene auf 40% anwachsen. Umsetzungsfrist auch hier ist der 31. Oktober 2021.

Die aktuelle Zusammensetzung des Aufsichtsrats setzt das Diversitätskonzept in weiten Teil um.

**Diversitätskonzept für den Vorstand**

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

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

- Geschlecht

PUMA strebt einen Anteil von Frauen im Vorstand in Höhe von 20% bis 31. Oktober 2021 an unter der Bedingung, dass das Gremium fünf oder mehr Vorstandsmitglieder hat. Um dieses Ziel zu erreichen, achtet der Vorstand darauf, dass im Rahmen der internen globalen Managementstruktur zur Nachwuchsentwicklung für den Vorstand ein angemessener Anteil von weiblichen Kandidaten auf den Nachfolgelisten zu finden ist. Die Beteiligung von Frauen im Vorstand soll in Zukunft bei einer erforderlichen Neubesetzung insbesondere dadurch gewährleistet werden, dass bei verschiedenen, gleich qualifizierten Bewerbern Frauen besonders berücksichtigt werden. Soweit eine Besetzung durch externe Kandidaten erfolgen soll, sollen insbesondere entsprechend qualifizierte weibliche Kandidaten berücksichtigt werden. Gleiches gilt für die Besetzung von Führungsfunktionen. Um Frauen künftig noch stärker an Führungsfunktionen zu beteiligen, fördert PUMA die Vereinbarkeit von Familie und Beruf etwa durch Teilzeit- und Halbtagsmodelle sowie durch flexible Arbeitszeiten und die Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen. Mit Anne-Laure Descours ist eine Frau im Vorstand vertreten. Mithin beträgt der Frauenanteil im Vorstand aktuell 33%.

- Internationalität

PUMA ist ein global agierendes Unternehmen. Eine angemessene Anzahl an Vorstandsmitgliedern muss daher zwingend internationale Erfahrung mitbringen entweder aufgrund ihrer Herkunft oder aufgrund ihrer langjährigen Berufserfahrung im Ausland. Ungeachtet der mehrjährigen internationalen Erfahrung aller Vorstandsmitglieder ist dieses Ziel schon allein aufgrund der internationalen Herkunft von Bjørn Gulden und Anne-Laure Descours übertroffen.

- Alter

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

- Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund

Im Hinblick auf den Bildungs- und Berufshintergrund soll sich die Auswahl von Vorstandsmitgliedern an den im PUMA-Vorstand allgemein sowie für das jeweilige Vorstandsressort erforderlichen Kompetenzen in Bezug auf Unternehmensleitung, Strategieentwicklung, Finanzen- und Rechnungslegung, Supply Chain,

Vertrieb sowie HR orientieren. Hier gelten die gleichen Kriterien, die bezüglich des Kompetenzprofils des Aufsichtsrats entwickelt wurden. Diese Kompetenzen müssen nicht im Rahmen eines Universitätsstudiums oder einer anderen Ausbildung, sondern können auch in sonstiger Weise inner- oder außerhalb von PUMA erworben worden sein. Die Vorstandsmitglieder verfügen über alle oben genannten Kompetenzen.

Die aktuelle Zusammensetzung des Vorstands setzt das Diversitätskonzept um.

### **Directors' Dealings**

Die der Gesellschaft gemeldeten Eigengeschäfte von Führungspersonen sind unter <https://about.puma.com/de-de/investor-relations/the-puma-share> veröffentlicht. Herr Jean-François Palus meldete im Mai 2019, dass er im Jahr 2018 PUMA-Aktien im Zuge der Sachdividendenausschüttung der Kering S.A. (Paris) an ihre Aktionäre erhielt. Im Oktober und November 2019 meldete Herr Palus darüber hinaus, dass er als Teil einer zusammenhängenden Transaktion zunächst seine PUMA-Aktien verkauft und die gleiche Anzahl kurz danach wieder gekauft hat. Herr Bjørn Gulden hat am 3. Januar 2020 einen Kauf in PUMA-Aktien gemeldet.

## Risiko- und Chancenbericht

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

Der Vorstand der PUMA SE trägt die Gesamtverantwortung für das Risiko- und Chancenmanagement-System. Das Risk Management Committee (RMC) ist als Gremium auf Führungsebene für die Konzeption und Überwachung des Risikomanagementsystems zuständig und ist deshalb auch erster Adressat der Risikoberichterstattung. Die Aufgabe der operativen Koordination des gruppenweiten Risikomanagementsystems wurde an den Bereich Group Internal Audit & Governance, Risk Management und Internal Control (GRC) übertragen. Das Chancenmanagement ist nicht Teil des Risikomanagements. In einem regelmäßigen Zyklus von derzeit zweimal jährlich werden einzelne Risiko-Interviews mit ausgewählten Führungskräften als sogenannte Risikoverantwortliche unterhalb des Vorstands unternehmensweit durchgeführt. Ziel dieser Interviews ist es, Risiken systematisch zu identifizieren, zu validieren und zu kategorisieren sowie Gegenmaßnahmen zu erfassen. Der Bereich Group Internal Audit & GRC stellt dabei ein einheitliches Rahmenwerk zur Bewertung von Risiken zur Verfügung. Die Bewertung berücksichtigt dabei die Eintrittswahrscheinlichkeit, den potentiellen Effekt und die Kontrolle über das jeweilige Risiko. Die im Rahmen der Risiko-Interviews identifizierten und bewerteten Risiken werden im RMC in aggregierter Form in einer sogenannten Risk Heat Map präsentiert. Das RMC setzt sich aus einem festgelegten Kreis von Führungskräften verschiedener Unternehmensbereiche, inklusive des Vorstands, zusammen. Den Vorsitz des RMC hat der Chief Financial Officer als Vorstandsmitglied inne. Die Ergebnisse aus den RMC-Sitzungen werden durch den Vorsitzenden des RMC und den Bereichsleiter Group Internal Audit & GRC an den Prüfungsausschuss als Unterausschuss des Aufsichtsrats berichtet. Zur Dokumentation der Risikomanagement-Prozesse steht dem Bereich Group Internal Audit & GRC sowie den Risikoverantwortlichen ein integriertes GRC-Tool zur Verfügung.

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

Chancen und Risiken werden von den jeweiligen Verantwortlichen weltweit in jährlichen Planungsgesprächen analysiert und daraus Zielvorgaben und Maßnahmen abgeleitet. Die Einhaltung der Zielvorgaben in Bezug auf die Risiken 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**

Die folgenden Erläuterungen zu Chancen und Risiken sind in der Reihenfolge entsprechend ihrer relativen Bedeutung dargestellt.

### **Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen**

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

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

### **Markenimage**

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

Den Risiken aus dem Bereich Markenimage begegnet PUMA vor allem durch Kooperationen mit Markenbotschaftern, welche den Kern der Marke und die Markenwerte von PUMA verkörpern („mutig, „überzeugt“, „zielstrebig“ und „optimistisch“) sowie großes Einflusspotenzial auf die Zielgruppe von PUMA haben. Hierzu stärkt PUMA seine Position als Sportmarke durch Partnerschaften mit Spitzensportlern, wie beispielsweise dem Topstürmer Antoine Griezmann, der Sprintlegende Usain Bolt, dem mehrmaligen Formel-1-Weltmeister Lewis Hamilton und dem Profifolger Rickie Fowler. In 2019 wurden unter anderem mit dem Torwart Jan Oblak, dem Fußballtrainer Pep Guardiola und Karsten Warholm, dem Weltmeister über 400 Meter Hürden, weitere Markenbotschafter gewonnen. Im Fußball hat PUMA langfristige Sponsoringverträge mit Spitzenvereinen, wie beispielsweise Manchester City, Borussia Dortmund, AC

Milan, Olympique Marseille und der italienischen Nationalmannschaft, abgeschlossen. In diesem Zusammenhang steht auch der Wiedereinstieg von PUMA in die Sportart Basketball und das Engagement in Leichtathletik und weiteren Sportarten. Junge Trendsetter erreicht PUMA über Markenbotschafter und Kooperationen mit der Musik-, Film- und Modeszene, wie beispielsweise Jay-Z, Meek Mill, Adriana Lima, Cara Delevingne und Selena Gomez, und verstärkt auch über Influencer in den sozialen Netzwerken.

## **Informationstechnik**

Die fortschreitende Digitalisierung des Unternehmensumfeldes hält für PUMA Risiken, aber auch zunehmende Chancen bereit. Wichtige Geschäftsabläufe und Prozesse können durch den Ausfall von IT-Systemen empfindlich gestört werden. Beispielsweise können externe Angriffe oder fehlerhaftes Verhalten zum Verlust vertraulicher und sensibler Daten, sowie zu hohen Kosten, Umsatzeinbußen und Rufschädigungen führen. Chancen ergeben sich zum Beispiel in einer noch besseren, bedarfsgerechten Kommunikation mit Kunden über digitale Kanäle, sowie durch neue Möglichkeiten der Produktpräsentation. Darüber hinaus können neue oder effizienter unterstützte Prozesse einen Wertbeitrag leisten oder zu Kostenoptimierungen führen.

Um diesen Risiken zu begegnen und gleichzeitig die gebotenen Chancen der Digitalisierung zu nutzen, führt PUMA kontinuierlich technische und organisatorische Maßnahmen durch und tätigt Investitionen in die Erneuerung und Sicherheit der IT-Landschaft. IT-Systeme werden regelmäßig überprüft, gewartet und Sicherheitstests unterzogen. Zudem werden alle Mitarbeiter mit Hilfe von Richtlinien, Schulungen und Informationskampagnen fortlaufend sensibilisiert.

## **Beschaffungsbereich und Lieferkette**

Der Großteil der PUMA Produkte wird in ausgewählten Ländern Asiens, vor allem in Vietnam, China, Kambodscha, Bangladesch, Indonesien und Indien produziert. Die Produktion in diesen Ländern ist für PUMA mit erheblichen Risiken verbunden. Diese ergeben sich beispielsweise durch Schwankungen der Wechselkurse, Veränderungen der Beschaffungs- und Lohnkosten, Lieferengpässe bei Rohmaterialien oder Komponenten, Qualitätsprobleme aber auch durch Naturkatastrophen oder politische Instabilität. Zudem können Risiken auch durch die Möglichkeit einer zu starken Abhängigkeit von einzelnen Herstellern entstehen.

Eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Portfolios soll die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und Beschaffungsmärkten vermeiden. Grundsätzlich werden langfristige Rahmenverträge abgeschlossen, um die zukünftig notwendigen Produktionskapazitäten zu sichern. Ein Qualitätssicherungsprozess und die direkte Zusammenarbeit mit den Herstellern sollen die Qualität der PUMA Produkte dauerhaft sicherstellen.

Der Beschaffungsbereich und die Lieferkette müssen außerdem auf Risiken und Chancen, wie Veränderungen bei Abgaben und Zöllen sowie Handelsbeschränkungen, reagieren. PUMA analysiert hierzu kontinuierlich politische und rechtliche Rahmenbedingungen, um auf Veränderungen frühzeitig reagieren zu können.



Der Transport der Produkte in die Vertriebsländer ist dem Risiko von Verspätungen und Ausfällen durch Dienstleister ausgesetzt. Die Zusammenarbeit mit Dienstleistern wird dementsprechend durch Auswahlverfahren, einheitliche Vertragsbedingungen und eine dauerhafte Überwachung mit Kennzahlen abgesichert.

## **Nachhaltigkeit**

Im Beschaffungsbereich aber auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind Nachhaltigkeitsthemen von großer Bedeutung. Hierin besteht das Risiko der Verletzung von Kernarbeitsnormen der ILO (International Labour Organisation), der Nichteinhaltung von Umweltstandards oder dem Einsatz von gesundheitsgefährdenden Chemikalien in der Produktion durch Zulieferbetriebe. Dies würde gegen die Anforderungen von PUMA gegenüber den Zulieferbetrieben verstoßen und zudem zu einer negativen Berichterstattung führen. Die Einhaltung der gültigen Standards wird durch regelmäßige Prüfungen bei den Zulieferbetrieben sichergestellt.

Der Klimawandel und die steigenden Kundenanforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit führen zu einem stärkeren ökologischen Fokus sowohl an den eigenen Standorten als auch entlang der Produktions- und Lieferkette. Eine effizientere Nutzung von Ressourcen und die Reduzierung der Treibhausgas-Emissionen sowie die verstärkte Verwendung von nachhaltigen Materialien in der Produktion sind Ausdruck der Nachhaltigkeitsstrategie von PUMA.

## **Produkt und Marktumfeld**

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

Gezielte Investitionen in Produktdesign und Produktentwicklung sollen sicherstellen, dass das charakteristische PUMA-Design der gesamten Produktpalette im Einklang mit der allgemeinen Markenstrategie („Forever Faster“) steht und dadurch einen eindeutigen Wiedererkennungseffekt erzeugt.

## **Produktfälschungen**

Produktfälschungen können für PUMA zum Vertrauensverlust der Verbraucher in die Marke und damit zu einer Beeinträchtigung 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 Patenten, sondern arbeitet auch weltweit eng mit Zoll- und Polizeibehörden zusammen und wirkt beratend bei der Implementierung effektiver Gesetze zum Schutze des geistigen Eigentums mit.

## **Vertriebsstruktur**

PUMA bedient sich verschiedener Vertriebskanäle wie dem traditionellen Großhandelsgeschäft mit unseren Partnern im Einzelhandel („Wholesale-Geschäft“) und dem PUMA-eigenen Einzelhandels- und eCommerce-Geschäft („Retail-Geschäft“), um die Abhängigkeit von einzelnen Vertriebswegen zu reduzieren. Das Großhandelsgeschäft stellt insgesamt den größten Anteil des Umsatzes dar. Der Fokus auf das eigene Einzelhandels- und eCommerce-Geschäft soll neben einer höheren Rohertragsmarge und der besseren Kontrolle der Distribution zudem gewährleisten, dass PUMA-Produkte exklusiv im gewünschten Markenumfeld präsentiert werden können.

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

PUMA führt zur Vermeidung von Risiken und Nutzung von Chancen ein dauerhaftes Monitoring der Vertriebskanäle und ein regelmäßiges Reporting durch das Controlling und der Fachabteilungen durch. In den eigenen Vertriebskanälen wird im Vorfeld einer Investitionsentscheidung eine detaillierte Standort- und Rentabilitätsanalyse getätigt. Negative Entwicklungen werden somit durch das Reporting- und Controllingsystem frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen, um die einzelnen Geschäfte angemessen zu steuern. Im Bereich eCommerce werden weltweite Aktivitäten harmonisiert sowie Investitionen in die IT-Plattform getätigt, um die Abwicklung der Kauftransaktionen weiter zu optimieren und das Einkaufserlebnis für den Konsumenten weiter zu verbessern.

## **Berichterstattung in Medien**

Eine negative Berichterstattung in den Medien über PUMA, zum Beispiel aus Gründen eines Produktrückrufs, Verletzung von Gesetzen oder interner und externer Vorschriften, kann, ganz gleich ob es sich um Tatsachen oder nur um ein Gerücht handelt, zu erheblichen Imageschäden und letztendlich auch zu Umsatz- und Gewinneinbußen führen. PUMA begegnet diesem Risiko mittels einer sorgsamsten Presse-, Social-Media- und Public-Relations-Arbeit, die aus der Konzernzentrale in Herzogenaurach und der Niederlassung in den USA gesteuert wird. Zusätzlich sucht PUMA kontinuierlich den offenen Austausch mit wichtigen externen Stakeholdern, wie zum Beispiel Zulieferern, Nichtregierungsorganisationen und Industrieinitiativen, und hat dies im Rahmen von regelmäßig ausgerichteten „Sustainability Stakeholder Meetings“ institutionalisiert.

## **Organisatorische Herausforderungen und Projektrisiken**

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

## **Personalbereich**

Das kreative Potenzial, das Engagement und das Leistungsvermögen von PUMA Mitarbeitern sind wichtige Faktoren und zugleich bedeutende Chancen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Eigenverantwortliches Denken und Handeln stehen bei PUMA im Vordergrund und sind Bestandteil einer offenen Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien. Die Personalstrategie von PUMA hat das Ziel, diese erfolgreiche Philosophie langfristig und nachhaltig zu sichern. Dafür werden personelle Risiken im Rahmen eines Regelprozesses erfasst und bewertet. Entsprechend wurde ein besonderes Augenmerk auf das Talentmanagement, die Identifikation von Schlüsselpositionen und Talenten und deren optimale Positionierung sowie die Nachfolgeplanung gelegt. Zudem zielen weitere nationale und globale Regelungen und Richtlinien darauf ab, die Einhaltung rechtlicher Bestimmungen sicherzustellen. Auch in Zukunft wird PUMA Investitionen in Personal zielgerichtet und bedarfsorientiert auf die jeweiligen Funktionen beziehungsweise Regionen ausrichten, um damit den zukünftigen Anforderungen der Unternehmensstrategie Rechnung zu tragen.

## **Rechtliche Risiken**

Als international agierender Konzern ist PUMA verschiedenen rechtlichen Risiken ausgesetzt. Dazu zählen Vertragsrisiken oder Risiken, dass Dritte Forderungen oder Klagen wegen Verletzungen ihrer Markenrechte, Patentrechte oder anderer Rechte geltend machen. Mit der kontinuierlichen Überwachung der vertraglichen Verpflichtungen und der Einbindung von internen und externen Rechtsexperten bei Vertragsangelegenheiten sollen etwaige Rechtsrisiken vermieden werden.

## **Compliance Risiken**

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

entsprechende Richtlinien im Konzern eingeführt. Des Weiteren steht den PUMA-Mitarbeitern ein Hinweisgebersystem zur Verfügung, um unethisches Verhalten zu melden.

## **Währungsrisiken**

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

Der größte Beschaffungsmarkt ist der asiatische Markt, auf dem die Zahlungsströme zum größten Teil in US-Dollar (USD) abgewickelt werden, während die Umsätze im PUMA-Konzern zum Großteil in anderen Währungen fakturiert werden. PUMA begegnet dem Währungsrisiko entsprechend einer internen Richtlinie. Zur Absicherung von bestehenden und absehbaren finanziellen Verbindlichkeiten in fremder Währung werden Devisentermingeschäfte eingesetzt.

PUMA schließt ausschließlich marktübliche Devisentermingeschäfte zur Absicherung bereits geschlossener oder sich abzeichnender Verträge mit renommierten internationalen Finanzinstituten ab. Zum Jahresende 2019 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2020 angemessen gegen Währungseinflüsse abgesichert.

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

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

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

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

Die Devisentermingeschäfte zur Absicherung 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.

## **Steuerrechtliche Risiken**

Im internationalen Geschäftsumfeld müssen die jeweilig gültigen steuerlichen Regelungen eingehalten werden. Über entsprechende interne Verhaltensregeln sind die Mitarbeiter angehalten, die einschlägigen steuerlichen Regelungen einzuhalten und zu befolgen. Neben der Einhaltung nationaler steuerlicher Vorschriften, denen die einzelnen Konzerngesellschaften unterliegen, bestehen vermehrt Risiken im Zuge konzerninterner Verrechnungspreise, die für verschiedene interne Geschäftstransaktionen nach den Regelungen des Fremdvergleichsgrundsatzes zwischen einzelnen Konzerngesellschaften anzusetzen sind. In allen steuerlichen Bereichen hat PUMA mit internen und externen Steuerexperten hinreichend Vorkehrungen getroffen, um den einschlägigen steuerrechtlichen Bestimmungen Folge zu leisten, aber auch, um auf Veränderungen im sich ständig wandelnden steuerrechtlichen Umfeld reagieren zu können. Für die konzerninternen Verrechnungspreise existiert eine entsprechende Dokumentation, die nach den internationalen und nationalen Anforderungen und Standards erstellt wurde. Es bestehen Richtlinien und Vorgaben zur Bestimmung fremdüblicher Verrechnungspreise für konzerninterne Geschäftstransaktionen, die den gültigen Verfahrensregelungen entsprechen und die für die handelnden Mitarbeiter bindend sind. Mittels eines internen Tax Reporting sind externe und interne Steuersachverständige in der Lage, die steuerlichen Entwicklungen bei PUMA laufend zu kontrollieren und zu überwachen. Sowohl der Vorstand als auch der Aufsichtsrat werden laufend über die steuerlichen Entwicklungen bei PUMA informiert, um steuerrechtliche Risiken möglichst frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden.

## **Ausfallrisiken**

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

## **Liquiditätsrisiko**

PUMA führt laufend eine Analyse der kurzfristigen Mittelbedarfe in Form einer rollierenden Cashflow-Planung auf Ebene der Einzelgesellschaften in Abstimmung mit der zentralen Treasury-Abteilung durch. Um die jederzeitige Zahlungsfähigkeit, die finanzielle Flexibilität und ein strategisches Liquiditätspolster sicherzustellen, wird eine Liquiditätsreserve unter anderem in Form von Barmitteln und bestätigten Kreditlinien vorgehalten. Diesbezüglich besteht zum 31. Dezember 2019 eine syndizierte Kreditlinie über € 350,0 Mio., welche zum Bilanzstichtag nicht in Anspruch genommen wurde.

Die Finanzierung der mittel- und langfristigen Mittelbedarfe, die sich nicht unmittelbar aus dem Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit abdecken lassen, erfolgt durch Aufnahme von mittel- und langfristigen Darlehen. Zu diesem Zweck wurde im Juli 2018 ein Schuldscheindarlehen in vier Tranchen begeben (jeweils eine Tranche mit fixem und variablem Coupon über eine Restlaufzeit von 2 Jahren über insgesamt € 100,0 Mio. und jeweils eine Tranche über eine Restlaufzeit von 4 Jahren über insgesamt € 60,0 Mio.). Zudem wurde im Dezember 2019 ein weiteres Schuldscheindarlehen über insgesamt € 70,0 Mio. mit Auszahlung im Januar 2020 abgeschlossen. Dieses Schuldscheindarlehen besteht aus zwei Tranchen mit fixem und variablem Coupon und besitzt eine Laufzeit von 5 Jahren.

## **Zinsrisiken**

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

## **Zusammenfassung**

Die Beurteilung der Gesamtrisikosituation des Konzerns und der PUMA SE ist das Ergebnis einer konsolidierten Betrachtung der zuvor dargestellten Einzelrisiken. Dem Vorstand sind derzeit keine wesentlichen Risiken bekannt, die eigenständig oder in Kombination mit anderen Risiken den Fortbestand des Konzerns und der PUMA SE gefährden könnten. Im Jahr 2019 gab es in Bezug auf die Gesamteinschätzung der Risikosituation keine wesentliche Veränderung gegenüber dem Vorjahr.

Wir können jedoch nicht ausschließen, dass in Zukunft Einflussfaktoren, die uns derzeit nicht bekannt sind oder die wir momentan als nicht wesentlich einschätzen, den Fortbestand des Konzerns und der PUMA SE und deren konsolidierten Gesellschaften beeinflussen können. Aufgrund der äußerst soliden Bilanzstruktur und Eigenkapitalquote, sowie der positiven Geschäftsaussichten sieht der Vorstand keine bestandsgefährdenden Risiken für den Fortbestand des PUMA-Konzerns und der PUMA SE.

## **Wesentliche Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess**

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

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

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

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

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

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

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



## Prognosebericht

### Weltkonjunktur

Nachdem sich die Dynamik der Weltwirtschaft im Jahr 2019 verringert hat, erwarten die Experten des Kieler Institutes für Weltwirtschaft (ifw Kiel) in ihrer Winterprognose vom 11. Dezember 2019 für das Jahr 2020 einen Anstieg des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 3,1%. Dies entspricht einer leichten Zunahme der Wachstumsrate des BIP von 0,1% gegenüber dem Jahr 2019. Demzufolge zeichnet sich für das Jahr 2020 insgesamt eine Stabilisierung der Weltkonjunktur ab.

Die Experten rechnen damit, dass der Produktionsanstieg in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften auch im Jahr 2020 verhalten bleibt. Während die konjunkturelle Dynamik in den Vereinigten Staaten von Amerika weiterhin nachlässt und der Brexit auch im Jahr 2020 eine Belastung für die Konjunktur im Vereinigten Königreich bedeutet, erwartet das ifw Kiel die Konjunktur im Euroraum auf einem ähnlichen Niveau wie im Jahr 2019. Die Expansion der chinesischen Wirtschaft dürfte im Jahr 2020 weiter an Fahrt verlieren. In den übrigen Schwellenländern dürfte sich der Produktionsanstieg hingegen leicht verstärken. Handelspolitische Unsicherheiten belasten weiterhin den Ausblick und bleiben ein Risiko für die Prognose.

### Sportartikelbranche

Sofern es keine wesentlichen negativen Auswirkungen vonseiten der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung gibt, erwarten wir für das Jahr 2020 weiterhin ein stabiles Wachstum der Sportartikelbranche. Es ist anzunehmen, dass der Trend zu sportlicher Betätigung und gesunder Lebensführung anhalten und damit auch die Nachfrage nach Sportartikeln weiter steigen wird. Darüber hinaus sollten sportliche Großereignisse im Jahr 2020, insbesondere die Olympischen Sommerspiele in Tokyo und die Fußball-Europameisterschaft, dazu beitragen, das Wachstum in der Sportartikelbranche zu unterstützen.

### Ausblick 2020

Im Geschäftsjahr 2019 entwickelte sich unser Geschäft positiv, sowohl im Hinblick auf den Umsatz als auch auf die Profitabilität. Wir sind zuversichtlich, dass sich diese Entwicklung auch im Jahr 2020 fortsetzen wird.

Für das Gesamtjahr 2020 erwarten wir deshalb einen währungsbereinigten Umsatzanstieg von rund 10%. Der Ausblick für die Rohertragsmarge zeigt eine leichte Verbesserung gegenüber dem Vorjahr (2019: 48,8%) und die operativen Aufwendungen (OPEX) sollen prozentual leicht schwächer als die Umsatzerlöse ansteigen. Auf Basis des aktuellen Wechselkursniveaus erwarten wir für das Geschäftsjahr 2020 ein operatives Ergebnis (EBIT) in einer Bandbreite zwischen € 500 Mio. und € 520 Mio. (2019: 440,2 Mio.). Ebenso wird für 2020 eine deutliche Verbesserung des Konzernergebnisses erwartet.

## **Investitionen**

Für das Jahr 2020 sind Investitionen in das Anlagevermögen in einer Höhe von rund € 200 Mio. geplant. Der wesentliche Teil entfällt dabei auf Investitionen in die Infrastruktur, um die operativen Voraussetzungen für das geplante langfristige Wachstum zu schaffen. Die Investitionen betreffen im Wesentlichen Investitionen in eigene Distributions- und Logistikzentren und Investitionen in den Ausbau und die Modernisierung der eigenen Einzelhandelsgeschäfte.

## **Grundlage für langfristiges Wachstum**

Der Vorstand und der Aufsichtsrat haben die langfristigen strategischen Prioritäten gesetzt. Die Umsetzung der Maßnahmenpläne erfolgt zielgerichtet und wertorientiert. Wir gehen davon aus, dass mit der Unternehmensstrategie „Forever Faster“ die Grundlage für eine mittel- und langfristige positive Entwicklung gegeben ist. Wir bestätigen daher unser mittelfristiges Ziel einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate der währungsbereinigten Umsätze von rund 10% (CAGR) und das Erreichen einer 10%-igen EBIT-Marge bis zum Jahr 2021/ 2022.

Herzogenaurach, den 31. Januar 2020

Der Vorstand

**Gulden**

**Lämmermann**

**Descours**

---

# **JAHRESABSCHLUSS**

---

**der**

**PUMA SE, Herzogenaurach**

**zum 31. Dezember 2019**

**- Deutsches Handelsrecht -**

**PUMA SE, Herzogenaurach**  
**- DEUTSCHES HANDELSRECHT -**  
**Bilanz zum 31.12.2019**

AKTIVA	Anhang	Stand 31.12.2019 € Mio.	Stand 31.12.2018 € Mio.	PASSIVA	Anhang	Stand 31.12.2019 € Mio.	Stand 31.12.2018 € Mio.
<b>A. ANLAGEVERMÖGEN</b>				<b>A. EIGENKAPITAL</b>			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände				I. Gezeichnetes Kapital	10	150,8	38,6
1. Entgeltlich erworbene Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	3	47,0	32,6	Eigene Anteile	10	(1,3)	(0,3)
2. Geleistete Anzahlungen	3	9,5	12,9			149,5	38,3
		56,5	45,5	Bedingtes Kapital (€ 30,2 Mio.)	10		
II. Sachanlagen				II. Kapitalrücklage	10	80,8	190,5
1. Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken		91,3	94,8	III. Gewinnrücklagen			
2. Andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung	3	12,0	10,7	1. gesetzliche Rücklage	10	0,2	0,2
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	3	15,4	2,0	2. andere Gewinnrücklagen	10	191,6	190,8
		118,7	107,5	IV. Bilanzgewinn	10	160,7	144,5
III. Finanzanlagen						<b>582,8</b>	<b>564,3</b>
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	3	857,1	483,5	<b>B. RÜCKSTELLUNGEN</b>			
2. Beteiligungen	3	21,4	21,4	1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	11	9,3	8,9
		878,5	504,9	2. Steuerrückstellungen	12	2,0	12,4
		<b>1.053,7</b>	<b>657,9</b>	3. Sonstige Rückstellungen	13	100,8	80,2
<b>B. UMLAUFVERMÖGEN</b>						<b>112,1</b>	<b>101,5</b>
I. Vorräte	4	59,8	52,9	<b>C. VERBINDLICHKEITEN</b>			
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände				1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	14	170,4	179,1
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5	50,5	37,2	2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14	31,5	30,0
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	6	444,2	526,4	3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	14	773,1	481,0
3. Sonstige Vermögensgegenstände	7	10,1	12,8	4. Sonstige Verbindlichkeiten	14	3,6	4,4
III. Flüssige Mittel	8	47,2	59,5	(davon aus Steuern: € 1,5 Mio., Vorjahr: € 1,7 Mio.)			
		611,8	688,8	(davon aus sozialer Sicherheit: € 0,0 Mio., Vorjahr: € 0,1 Mio.)	14	978,6	694,5
<b>C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>		<b>8,0</b>	<b>13,9</b>	<b>D. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>		<b>0,0</b>	<b>0,3</b>
<b>D. AKTIVER UNTERSCHIEDSBETRAG AUS DER VERMÖGENSVERRECHNUNG</b>	9	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>				
<b>AKTIVA GESAMT</b>		<b>1.673,5</b>	<b>1.360,6</b>	<b>PASSIVA GESAMT</b>		<b>1.673,5</b>	<b>1.360,6</b>

**PUMA SE, Herzogenaurach**  
**- DEUTSCHES HANDELSRECHT -**

Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr 2019		2019	2018
	Anhang	€ Mio.	€ Mio.
1. Umsatzerlöse	15	722,3	675,3
2. Sonstige betriebliche Erträge (davon Erträge aus der Währungsumrechnung: € 53,1 Mio., Vorjahr: € 41,2 Mio.)	16	62,1	50,8
3. Materialaufwand	17	-233,8	-224,9
4. Personalaufwand	18		
a.) Löhne und Gehälter		-94,0	-88,8
b.) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung (davon für Altersversorgung: € 0,2 Mio., Vorjahr: € 0,2 Mio.)		-13,2	-12,9
		-107,2	-101,7
5. Abschreibungen:			
a.) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen		-24,8	-20,1
6. Sonstige betriebliche Aufwendungen (davon Aufwendungen aus der Währungsumrechnung: € 39,0 Mio., Vorjahr: € 33,8 Mio.)	19	-560,8	-492,1
7. Erträge aus Beteiligungen (davon aus verbundenen Unternehmen: € 83,3 Mio., Vorjahr: € 0,0 Mio.)	20	83,6	2,6
8. Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	20	174,1	209,5
9. Aufwendungen aus Verlustübernahme	20	-44,8	-11,7
10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge (davon aus verbundenen Unternehmen: € 17,7 Mio., Vorjahr: € 17,6 Mio.)		17,9	17,8
11. Zu- und Abschreibungen auf Finanzanlagen	20	0,0	2,0
12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen (davon an verbundene Unternehmen: € 4,7 Mio., Vorjahr: € 2,5 Mio.) (davon Aufwendungen aus der Aufzinsung: € 0,9 Mio., Vorjahr: € 0,9 Mio.)		-7,3	-7,1
13. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	21	-12,8	-16,8
<b>14. Ergebnis nach Steuern = Jahresüberschuss</b>		<b>68,5</b>	<b>83,3</b>
15. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	10	92,2	81,2
16. Einstellungen in Gewinnrücklagen - in andere Gewinnrücklagen	10	0,0	-20,0
<b>17. Bilanzgewinn</b>		<b>160,7</b>	<b>144,5</b>
<b>Dividendenvorschlag</b>	€ je Aktie	<b>0,50</b>	<b>3,50</b>

## **Anhang**

### **1. Grundsätzliches**

Die PUMA SE (im Folgenden auch „Gesellschaft“ genannt) hat ihren Sitz in Herzogenaurach, Bundesrepublik Deutschland. Das zuständige Registergericht befindet sich in Fürth (Bayern). Die Gesellschaft wird unter der Handelsregisternummer HRB 13085 beim Amtsgericht Fürth geführt.

Der Jahresabschluss der PUMA SE ist nach den Vorschriften des Handelsrechts und des SEAG bzw. Aktiengesetzes aufgestellt worden.

Die Gesellschaft ist Mutterunternehmen eines Konzerns und erstellt neben dem Jahresabschluss nach HGB einen Konzernabschluss in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) herausgegebenen Rechnungslegungsgrundsätzen „International Financial Reporting Standards (IFRS)“, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen handelsrechtlichen Vorschriften.

Die PUMA SE und ihre Tochtergesellschaften entwickeln und vertreiben unter den Markennamen „PUMA“ und „Cobra“ ein breites Angebot von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln, das Schuhe, Textilien und Accessoires umfasst.

Der Jahresabschluss und der zusammengefasste Lagebericht der PUMA SE werden in Euro (EUR oder €) erstellt. Durch die Angabe in Millionen Euro mit einer Nachkommastelle kann es bei der Addition zu Rundungsdifferenzen kommen, da die Berechnungen der Einzelpositionen auf Zahlen in Tausend basieren.

Für die Gewinn- und Verlustrechnung wird das Gesamtkostenverfahren gemäß § 275 Absatz 2 HGB angewendet. Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

## 2. Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

**Sachanlagen** und entgeltlich erworbene **immaterielle Vermögensgegenstände** werden zu Anschaffungskosten aktiviert. Unbewegliche Vermögensgegenstände (außer Grund und Boden) sowie immaterielle Vermögensgegenstände werden planmäßig entsprechend ihrer voraussichtlichen Nutzungsdauer linear abgeschrieben. Die planmäßige Nutzungsdauer für Gebäude und Bauten einschließlich Bauten auf fremden Grundstücken liegen zwischen 10 und 60 Jahren, die für andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung zwischen 3 und 10 Jahren. Bei den beweglichen Vermögensgegenständen werden die planmäßigen Abschreibungen pro rata linear bzw. degressiv über die voraussichtliche Nutzungsdauer vorgenommen. Außerplanmäßige Abschreibungen werden darüber hinaus vorgenommen, wenn eine Wertminderung voraussichtlich von Dauer ist. Geringwertige Anlagengüter bis zu Anschaffungskosten von € 800 werden im Zugangsjahr voll abgeschrieben und ihr Abgang wird im Anlagengitter unterstellt.

**Finanzanlagen** werden mit ihren Anschaffungskosten, gegebenenfalls vermindert um außerplanmäßige Abschreibungen bei voraussichtlich dauerhafter Wertminderung, bilanziert. Sofern die Gründe für die dauerhafte Wertminderung nicht mehr vorliegen, wird bis maximal auf die ursprünglichen Anschaffungskosten zugeschrieben.

Bei den **Vorräten** kommen die Anschaffungskosten unter Berücksichtigung des strengen Niederstwertprinzips zum Ansatz. Geringe Gängigkeit und eingeschränkte Verwertbarkeit unter Berücksichtigung des Marktwertes sind durch ausreichende Wertabschläge berücksichtigt.

**Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände** werden zum Nennwert angesetzt. Alle erkennbaren Risiken werden in Form von Einzelabwertungen und Pauschalabwertungen wegen allgemeiner und besonderer Kreditrisiken ausreichend berücksichtigt.

Die **flüssigen Mittel** sind zum Nennwert am Bilanzstichtag angesetzt.

Als **aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung** wird der den Erfüllungsrückstand übersteigende Betrag des Deckungsvermögens (Rückdeckungsversicherungen mit Insolvenzsicherung) der Altersteilzeitverpflichtungen ausgewiesen.

In den **aktiven Rechnungsabgrenzungsposten** sind Auszahlungen vor dem Abschlussstichtag enthalten, die Aufwand für eine bestimmte Zeit nach diesem darstellen.

**Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen** der PUMA SE in Deutschland, Österreich und der Schweiz beruhen auf Leistungsplänen, deren Bewertung nach der Projected-Unit-Credit-Methode auf Basis biometrischer Wahrscheinlichkeiten gemäß der im jeweiligen Land üblichen Sterbetafeln erfolgt. Bei diesem Anwartschaftsbarwertverfahren werden nicht nur die am Stichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften, sondern auch künftig zu erwartende Steigerungen berücksichtigt. Der Barwert der Verpflichtung wird ermittelt, indem die erwarteten zukünftigen Versorgungsleistungen (der Erfüllungsbetrag im Sinne von § 253 Abs. 1 Satz 2 HGB) gemäß § 253 Abs. 2 HGB mit dem von der Bundesbank nach RückAbzinsV ermittelten durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen 10 Jahre abgezinst werden. Dabei wird von der Vereinfachungsregelung nach § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB Gebrauch gemacht und pauschal der Zinssatz für eine Restlaufzeit von 15 Jahren angesetzt.

Nach § 253 Abs. 6 HGB ist ab dem Geschäftsjahr 2016 zusätzlich der Unterschiedsbetrag zwischen dem Ansatz der Rückstellungen nach Maßgabe des entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatzes aus den vergangenen 10 Geschäftsjahren und dem Ansatz der Rückstellungen nach Maßgabe des entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatzes aus den vergangenen 7 Geschäftsjahren zu ermitteln. Gewinne dürfen nur ausgeschüttet werden, wenn die nach der Ausschüttung verbleibenden frei verfügbaren Rücklagen zuzüglich eines Gewinnvortrags und abzüglich eines Verlustvortrags mindestens diesem Unterschiedsbetrag entsprechen.

Zu einigen deutschen Pensionszusagen bestehen an die Bezugsberechtigten verpfändete Rückdeckungsversicherungen, die Deckungsvermögen im Sinne von § 246 Abs. 2 Satz 2 HGB darstellen und daher mit der Pensionsverpflichtung saldiert wurden. Da ein Zeitwert für Lebensversicherungsverträge nicht verlässlich ermittelt werden kann, werden die Rückdeckungsversicherungen zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die dem steuerlichen Aktivwert entsprechen. Da sich die zugesagten Leistungen für die rückgedeckten Pensionszusagen in Deutschland ausschließlich aus und in Höhe der Versicherungsleistung ergeben, wurden diese Verpflichtungen wie wertpapiergebundene Zusagen (§ 253 Abs. 1 Satz 3 HGB) jeweils mit dem steuerlichen Aktivwert der korrespondierenden Rückdeckungsversicherung bewertet.

Aufwendungen und Erträge aus dem Deckungsvermögen werden mit Aufwendungen und Erträgen aus der Auf- bzw. Abzinsung der Rückstellungen verrechnet, das Ergebnis wird unter den Posten „Zinsen und ähnliche Aufwendungen“ bzw. „Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge“ ausgewiesen. Hierunter fallen auch Änderungen des Barwertes der Verpflichtungen durch Änderungen des durchschnittlichen Marktzinssatzes nach RückAbzinsV gegenüber dem Vorjahr. Der übrige Aufwand wird als Aufwendungen für Altersversorgung im Personalaufwand ausgewiesen.

**Steuerrückstellungen und sonstige Rückstellungen** werden in Höhe des Erfüllungsbetrages angesetzt, der nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendig ist. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von über einem Jahr werden mit einem laufzeitadäquaten, von der Bundesbank nach RückAbzinsV ermittelten, durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Jahre abgezinst und entsprechend mit dem Barwert angesetzt.

Bei der PUMA SE bestehen Altersteilzeitverpflichtungen, die nach versicherungsmathematischen Grundsätzen mit ihrem Barwert bewertet werden. Der Barwert der Verpflichtung wird ermittelt, indem die erwarteten zukünftigen Altersteilzeitleistungen (der Erfüllungsbetrag im Sinne von § 253 Abs. 1 Satz 2 HGB) gemäß § 253 Abs. 2 HGB mit dem durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen 7 Jahre abgezinst werden. Dabei wird wie bei den Pensionsverpflichtungen von der Vereinfachungsregelung nach § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB Gebrauch gemacht und pauschal der Zinssatz für eine Restlaufzeit von 15 Jahren angesetzt.

Die Rückstellungen für Verpflichtungen aus Altersteilzeit werden nach Maßgabe des Blockmodells gebildet.

Zur Insolvenzsicherung der Altersteilzeitverpflichtungen bestehen verpfändete Rückdeckungsversicherungen, die Deckungsvermögen im Sinne von § 246 Abs. 2 Satz 2 HGB darstellen und daher in Höhe des Erfüllungsrückstandes mit der Altersteilzeitverpflichtung saldiert wurden. Wie bei den Pensionsverpflichtungen werden die Rückdeckungsversicherungen zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die dem steuerlichen Aktivwert entsprechen. Der den Erfüllungsrückstand übersteigende Betrag des Deckungsvermögens wird auf der Aktivseite als „Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung“ ausgewiesen.

Aufwendungen und Erträge aus dem Deckungsvermögen werden mit Aufwendungen und Erträgen aus der Auf- bzw. Abzinsung der Altersteilzeitrückstellungen verrechnet, das Ergebnis wird unter dem Posten „Zinsen und ähnliche Aufwendungen“ bzw. „Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge“ ausgewiesen. Der übrige Aufwand wird als Aufwendungen für Altersversorgung im Personalaufwand ausgewiesen.

Die **Verbindlichkeiten** werden zum Erfüllungsbetrag bilanziert.

**Passive Rechnungsabgrenzungsposten** wurden für Einzahlungen vor dem Abschlussstichtag gebildet, die Ertrag für einen bestimmten Zeitraum nach diesem Tag darstellen.

### **Latente Steuern**

Die Ermittlung der latenten Steuern erfolgt mit einem kombinierten Ertragsteuersatz von 27,22%, welcher Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag und Gewerbesteuer umfasst.



Aus der zum Steuerrecht abweichenden handelsrechtlichen Bewertung des Anlagevermögens, der Vorräte, der sonstigen Rückstellungen, der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen sowie unter Berücksichtigung der steuerlichen Verlustvorträge zum Jahresende 2019 ergeben sich im Saldo aktive latente Steuern. Vom Wahlrecht des § 274 Abs. 1 Satz 2 HGB wird kein Gebrauch gemacht, sodass der Aktivüberhang der latenten Steuern in der Bilanz nicht angesetzt wird.

### **Währungsumrechnung**

Kurzfristige Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten (Restlaufzeit unter einem Jahr) werden am Bilanzstichtag mit dem Devisenkassamittelkurs umgerechnet und bilanziert. Langfristige Fremdwährungsforderungen (Restlaufzeit über ein Jahr) werden höchstens mit den Anschaffungskosten am Entstehungstag bilanziert. Sofern bei langfristigen Fremdwährungsforderungen der Devisenkassamittelkurs am Bilanzstichtag zu einer niedrigeren Bewertung als zu den fortgeführten Anschaffungskosten führt, wird dieser zur Umrechnung herangezogen. Für die Bewertung langfristiger Fremdwährungsverbindlichkeiten kommen die jeweiligen Anschaffungskosten am Entstehungstag zum Ansatz. Führt die Umrechnung von langfristigen Fremdwährungsverbindlichkeiten mit dem Devisenkassamittelkurs zum Bilanzstichtag zu einer höheren Bewertung als zu den fortgeführten Anschaffungskosten, erfolgt der Ansatz zum höheren Stichtagskurs. Im Falle einer Wertaufholung von zuvor vorgenommenen Abschreibungen wird maximal bis zur Höhe der historischen Anschaffungskosten zugeschrieben.

### **Erlösrealisierung**

Als Umsatzerlöse werden alle Erträge in Zusammenhang mit Produktverkäufen und Lizenzeinnahmen erfasst. Produktverkaufsbezogene Umsatzerlöse werden zum Zeitpunkt des Gefahrenübergangs auf den Abnehmer erfolgswirksam erfasst; dabei werden realisierte bzw. erwartete Retouren, Skonti und Rabatte umsatzmindernd berücksichtigt. Lizenzerlöse werden – unter Beachtung der einzelvertraglichen Regelungen – jeweils dann erfasst, wenn der Lizenznehmer entsprechende Umsätze mit PUMA-Produkten erzielt.

Erträge aus Beteiligungen sowie Anteilen an verbundenen Unternehmen, mit denen kein Ergebnisabführungsvertrag besteht, werden in dem Geschäftsjahr vereinnahmt, in welchem der Anspruch aufgrund eines entsprechenden Gewinnverwendungsbeschlusses rechtlich entstanden ist. Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen werden grundsätzlich periodengleich erfasst.

### **Absicherung von Währungsrisiken**

Die PUMA-Gruppe bezieht einen Großteil ihrer Produkte von Lieferanten aus Asien. Derartige Produktbestellungen erfolgen für alle PUMA-Gesellschaften über eine PUMA-interne Beschaffungseinheit (die PUMA International Trading GmbH), die ihrerseits die Produkte an alle PUMA-internen Gesellschaften in Landeswährung weiterverkauft. Für die PUMA SE bedeutet dies, dass nahezu alle Waren in EUR von der PUMA International Trading eingekauft werden und diesbezüglich in erster Instanz für die Gesellschaft keine Währungsrisiken mehr bestehen. Aufgrund des mit der PUMA International Trading GmbH bestehenden Ergebnisabführungsvertrags werden jedoch die Währungsrisiken aus dem konzernweiten Einkaufsprozess der PUMA International Trading auf die PUMA SE übertragen.

Verbleibende Währungsrisiken in der PUMA SE entstehen einerseits durch eigene USD-Ausgaben. Die Gesellschaft sichert diese Nettobedarfe bzw. -überschüsse, die sich als Bedarf einer bestimmten Währung abzüglich der zu erwartenden Einnahmen in derselben Währung ermitteln, rollierend aufgrund von Erfahrungswerten bis zu 18 Monate im Voraus ab. Dafür bestehen am Bilanzstichtag externe Devisentermingeschäfte mit einem Nominalwert von € 121,8 Mio. (USD 141,8 Mio.). Hieraus ergibt sich im Saldo ein positiver Marktwert von € 2,7 Mio.

Soweit die Voraussetzungen zur Bildung von Bewertungseinheiten gemäß § 254 HGB gegeben sind, erfolgt die Anwendung der Einfrierungsmethode. Sofern sich die Sicherungsbeziehungen als effektiv zeigen, werden drohende Verluste aus der Differenz zwischen Sicherungskurs und Terminkurs am Bilanzstichtag nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, sondern der Periode des jeweiligen Grundgeschäftes zugeordnet.

Daneben gibt es die sogenannten „International Marketing Contributions“ (kurz: IMCs) in den Währungen GPY / JPY, die von PUMA UK und PUMA Japan in lokaler Währung an die PUMA SE gezahlt werden. Am Bilanzstichtag bestehen externe Devisengeschäfte mit einem Nominalwert von € 48,7 Mio. (GBP 17,6 Mio., JPY 3,6 Mrd.). Hieraus ergibt sich ein negativer Marktwert von € 1,3 Mio., der aufgrund der bestehenden Sicherungsbeziehungen nicht in der Bilanz angesetzt wurde.

Daneben arbeitet die PUMA SE als IC-Finanzierungszentrale für die Tochtergesellschaften, wodurch Fremdwährungsrisiken entstehen können. Um Währungsrisiken bei der Umwandlung von auf fremde Währung lautenden konzerninternen Darlehen in funktionale Währungen der Konzernunternehmen abzusichern, werden Währungsswaps und Devisentermingeschäfte eingesetzt. Zum Bilanzstichtag bestehen Sicherungsgeschäfte im Nominalvolumen von € 207,5 Mio. Hieraus ergibt sich im Saldo ein negativer Marktwert von € 0,8 Mio. In den sonstigen Rückstellungen sind die negativen Marktwerte unsaldiert mit € 1,0 Mio. berücksichtigt (Rückstellung für drohende Verluste).

Die Gesellschaft verwendet keine Finanzinstrumente für Handels- oder Spekulationszwecke und hält zum Bilanzstichtag ausschließlich Devisentermingeschäfte mit renommierten internationalen Finanzinstituten.

### **Management-Incentive-Programme**

Bei PUMA werden aktienbasierte Vergütungen mit Barausgleich und kennzahlenbasierende Long-Term-Incentive-Programme eingesetzt.

Für aktienbasierte Vergütungen mit Barausgleich wird eine Verbindlichkeit für die erhaltenen Dienstleistungen erfasst und bei Zugang mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Bis zur Begleichung der Schuld wird der beizulegende Zeitwert der Schuld zu jedem Abschlussstichtag und am Erfüllungstag neu bestimmt und es werden alle Änderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst.

Für kennzahlenbasierenden Vergütungsverfahren werden während der dreijährigen Laufzeit der jeweiligen Programme die mittelfristigen Ziele der PUMA Gruppe in Bezug auf EBIT, Cashflow und Gross Profit Margin ermittelt und mit ihrem jeweiligen Zielerreichungsgrad erfolgswirksam erfasst. Siehe hierzu ausführlich Kapitel 22.

## Erläuterungen

### 3. Anlagevermögen

Die Aufgliederung der einzelnen Posten des Anlagevermögens und ihre Entwicklung sind im Anlagengitter als Anlage A zum Anhang dargestellt.

Die Entwicklung zu Buchwerten stellt sich wie folgt dar:

#### **Immaterielle Vermögensgegenstände:**

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
Stand 01.01.	45,5	29,7
Zugänge/Umbuchungen	27,5	26,7
Abgänge	-0,0	-0,1
Abschreibungen	-16,5	-10,8
Stand 31.12.	<b>56,5</b>	<b>45,5</b>

Bei den immateriellen Vermögensgegenständen handelt es sich im Wesentlichen um EDV-Software mit einer betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer von drei bis zehn Jahren sowie Warenzeichen. Die Zugänge in 2019 betreffen im Wesentlichen Investitionen in das bestehende SAP ERP-System sowie dessen Fortentwicklung und Investitionen in weitere IT Projekte.

#### **Sachanlagen:**

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
Stand 01.01.	107,5	101,8
Zugänge/Umbuchungen	23,6	15,2
Abgänge	-4,1	-0,2
Abschreibungen	-8,3	-9,3
Stand 31.12.	<b>118,7</b>	<b>107,5</b>

Die Zugänge betreffen im Wesentlichen geleistete Anzahlungen für Gebäudeneubauten im Rahmen der Erweiterung des Headquarters, Umbau der Kantine, EDV-Ausstattung sowie Büro- und Geschäftsausstattung.

#### **Finanzanlagen:**

	<b>31.12.2019</b>	<b>31.12.2018</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
Anteile an verbundenen Unternehmen	857,1	483,5
Beteiligungen	21,4	21,4
	<b>878,5</b>	<b>504,9</b>

Die Veränderung bei den Finanzanlagen betreffen im Wesentlichen Kapitaleinlagen in die PUMA Europe GmbH, Deutschland, in Höhe von € 74,0 Mio. sowie in die PUMA Sprint GmbH, Deutschland, in Höhe von € 298,4 Mio. und eine Erhöhung der Anteile in Höhe von € 1,2 Mio. an der Beteiligung bei Genesis Group International Ltd., Großbritannien.

Die Beteiligungen enthalten die am 16. September 2014 erworbenen Aktienanteile an der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, Dortmund, in Höhe von € 21,4 Mio. Der Buchwert liegt um € 18,6 Mio. unter dem anhand des Börsenkurses dieser Aktie zum Abschlussstichtag berechneten beizulegenden Zeitwert.

Die Aufstellung des Anteilsbesitzes nach § 285 Nr. 11, 11a und 11b HGB ist dem Anhang als Anlage B beigefügt.

#### 4. Vorräte

	31.12.2019 € Mio.	31.12.2018 € Mio.
Waren, im Bestand	55,8	48,0
Unterwegs befindliche Waren	4,0	4,9
	<b>59,8</b>	<b>52,9</b>

#### 5. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

	31.12.2019 € Mio.	31.12.2018 € Mio.
Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	50,5	37,2

Die Forderungen sind nach Absetzung von Einzel- und Pauschalwertberichtigungen von insgesamt € 6,9 Mio. (Vorjahr: € 6,1 Mio.) ausgewiesen.

#### 6. Forderungen gegen verbundene Unternehmen

	31.12.2019 € Mio.	31.12.2018 € Mio.
Gesamt	444,2	526,4
- davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr	(68,6)	(209,6)

Enthalten sind neben Forderungen aus Lieferungen (Kommissionsgeschäft), Cash Pool und PICCA (Puma Internal Credit Facility Agreement) sowie Lizenzen von € 375,6 Mio. (Vorjahr: € 316,8 Mio.) auch Darlehensforderungen in Höhe von € 68,6 Mio. (Vorjahr: € 209,6 Mio.) mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr.

#### 7. Sonstige Vermögensgegenstände

	31.12.2019 € Mio.	31.12.2018 € Mio.
Gesamt	10,1	12,8

Die sonstigen Vermögensgegenstände enthalten Ansprüche gegen Finanzbehörden in Höhe von € 9,4 Mio. (Vorjahr: € 6,8 Mio.) und Darlehensforderungen an Dritte in Höhe von € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 1,0 Mio.).

Die sonstigen Vermögensgegenstände sind wie im Vorjahr alle unter einem Jahr fällig.

## 8. Flüssige Mittel

Hierbei handelt es sich ausschließlich um Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten. Verfügungsbeschränkungen liegen nicht vor.

## 9. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung

Der aktive Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung enthält den Erfüllungsrückstand der Altersteilzeitverpflichtung übersteigenden Betrag des Deckungsvermögens (Rückdeckungsversicherungen mit Insolvenzversicherung). Weitere Informationen können dem Kapitel 13 entnommen werden.

## 10. Eigenkapital

	<b>Gezeichnetes Kapital</b>	<b>Kapitalrücklage</b>	<b>Gesetzliche Rücklage</b>	<b>Andere Gewinnrücklagen</b>	<b>Bilanzgewinn</b>	<b>Total</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
<b>31.12.2016</b>	<b>38,2</b>	<b>190,6</b>	<b>0,2</b>	<b>113,3</b>	<b>205,5</b>	<b>547,8</b>
Dividendenzahlung					-11,1	-11,1
Verwendung aus Optionsprogrammen		-1,8				-1,8
Verwendung eigener Aktien		0,7		1,4		2,1
Jahresüberschuss					128,7	128,7
Einstellungen in Gewinnrücklagen				55,0	-55,0	
<b>31.12.2017</b>	<b>38,2</b>	<b>189,5</b>	<b>0,2</b>	<b>169,7</b>	<b>268,1</b>	<b>665,7</b>
Dividendenzahlung					-186,8	-186,8
Verwendung aus Optionsprogrammen						
Verwendung eigener Aktien	0,1	1,0		1,1		2,2
Jahresüberschuss					83,3	83,3
Einstellungen in Gewinnrücklagen				20,0	-20,0	
<b>31.12.2018</b>	<b>38,3</b>	<b>190,5</b>	<b>0,2</b>	<b>190,8</b>	<b>144,5</b>	<b>564,3</b>
Dividendenzahlung					-52,3	-52,3
Verwendung aus Optionsprogrammen						
Ausgabe neuer Aktien im Rahmen des Aktiensplits am 10. Juni 2019	112,2	-112,2				0
Ausgabe eigener Aktien im Rahmen des Aktiensplits am 10. Juni 2019	-1,0	1,0				0
Verwendung eigener Aktien		1,5		0,8		2,3
Jahresüberschuss					68,5	68,5
<b>31.12.2019</b>	<b>149,5</b>	<b>80,8</b>	<b>0,2</b>	<b>191,6</b>	<b>160,7</b>	<b>582,8</b>

### **Gezeichnetes Kapital**

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 18. April 2019 wurde die Gesellschaft ermächtigt, zunächst eine Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln und danach einen Aktiensplit im Verhältnis 1 zu 10 durchzuführen. In diesem Zusammenhang wurde das gezeichnete Kapital der Gesellschaft von bisher € 38,6 Mio. (eingeteilt in 15.082.464 Stückaktien, was einem anteiligen Betrag von € 2,56 je Aktie entsprach) aus Gesellschaftsmitteln um € 112,2 Mio. auf € 150,8 Mio. erhöht.

Das gezeichnete Kapital beträgt zum Bilanzstichtag gemäß Satzung € 150.824.640,00 und ist, nach Wirksamwerden des Aktiensplits am 10. Juni 2019, eingeteilt in 150.824.640 stimmberechtigte Stückaktien ohne Nennwert. Dies entspricht einem anteiligen Betrag von € 1,00 je Aktie.

Entwicklung der im Umlauf befindlichen Aktien:

	2019	2018
<b>Im Umlauf befindliche Aktien zum 01.01. Stück</b>	<b>14.951.470</b>	<b>14.946.356</b>
Wandlung aus Management-Incentive-Programm Stück	0	0
Aktienrückkauf Stück	0	0
Ausgabe neuer Aktien im Rahmen des Aktiensplits am 10. Juni 2019	134.563.230	0
Ausgabe eigener Aktien	33.101	5.114
<b>Im Umlauf befindliche Aktien zum 31.12. Stück</b>	<b>149.547.801</b>	<b>14.951.470</b>

### Kapitalrücklage

Im Rahmen der Verwendung eigener Anteile wurden € 1,5 Mio. der Kapitalrücklage zugeführt.

### Eigene Aktien/Treasury Stock

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 6. Mai 2015 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 5. Mai 2020 eigene Aktien bis zu 10% des Grundkapitals zu erwerben. Im Falle des Erwerbs über die Börse darf der Erwerbspreis je Aktie den durchschnittlichen Schlusskurs für die Aktien der Gesellschaft mit gleicher Ausstattung im XETRA-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an den letzten drei Handelstagen vor der Verpflichtung zum Erwerb um nicht mehr als 10% über- oder unterschreiten.

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien im Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht.

Zum Bilanzstichtag hält die Gesellschaft insgesamt 1.276.839 Stück PUMA-Aktien im eigenen Bestand, was einem Anteil von 0,85% des gezeichneten Kapitals entspricht.

### Angaben zu ausschüttungsgesperren Beträgen

Die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von zu saldierendem Vermögen in Zusammenhang mit Altersteilzeitvereinbarungen ergab keinen zur Ausschüttung gesperrten Betrag, da der beizulegende Zeitwert den fortgeführten Anschaffungskosten entspricht.

Die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von zu saldierendem Vermögen in Zusammenhang mit Altersversorgungsverpflichtungen ergab ebenfalls keinen zur Ausschüttung gesperrten Betrag, da der beizulegende Zeitwert den fortgeführten Anschaffungskosten entspricht.

Des Weiteren besteht keine Ausschüttungssperre im Zusammenhang mit aktiven latenten Steuern, da der Aktivüberhang der latenten Steuern in der Bilanz nicht angesetzt wird.

Der ausschüttungsgesperrte Unterschiedsbetrag zwischen dem Ansatz der Rückstellungen für Altersversorgungsverpflichtungen nach Maßgabe des entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatzes aus den vergangenen zehn sowie den vergangenen sieben Geschäftsjahren beträgt € 1,0 Mio. Diesen ausschüttungsgesperrten Beträgen stehen andere Gewinnrücklagen in Höhe von € 191,6 Mio. gegenüber. Daher besteht keine Ausschüttungssperre in Bezug auf den Bilanzgewinn in Höhe von € 160,7 Mio.

### Dividende

Der Vorstand und der Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE für das Geschäftsjahr 2019 eine Dividende in Höhe von € 0,50 je dividendenberechtigte Stückaktie oder insgesamt € 74,8 Mio. auszuschütten und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA SE:

		2019	2018
Bilanzgewinn der PUMA SE zum 31.12.	€ Mio.	160,7	144,5
Ausschüttungsfähiger Bilanzgewinn	€ Mio.	160,7	144,5
Dividende je Aktie	€	0,50	3,50
Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	Stück	149.547.801	14.951.470
Dividende gesamt	€ Mio.	74,8	52,3
Gewinnvortrag auf neue Rechnung	€ Mio.	85,9	92,2

### Genehmigtes Kapital

Zum 31. Dezember 2019 sieht die Satzung der Gesellschaft ein genehmigtes Kapital über insgesamt € 15.000.000 vor:

Der Vorstand ist gemäß § 4.2. der Satzung ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 11. April 2022 durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen um bis zu € 15.000.000 zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017). Bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen können die neuen Aktien auch vollständig oder teilweise von einem oder mehreren durch den Vorstand bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats in den in § 4.2. der Satzung genannten Fällen das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise auszuschließen.

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

### Bedingtes Kapital

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

In diesem Zusammenhang wurde das Grundkapital um bis zu € 30.164.920,00 durch Ausgabe von bis zu 30.164.920 neuen, auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie von Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch gemacht bzw. eine Wandlungs- oder Optionspflicht erfüllt wird oder wie Andienungen erfolgen und soweit nicht andere Erfüllungsformen zur Bedienung eingesetzt werden.

Von der Ermächtigung ist bisher kein Gebrauch gemacht worden.

## 11. Pensionsrückstellungen

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen resultieren aus Ansprüchen der Mitarbeiter auf Leistungen im Falle der Invalidität, des Todes oder des Erreichens eines gewissen Alters.

Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE in Deutschland 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 in Deutschland Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie beitragsorientierte Einzelzusagen (aus Entgeltumwandlung). Bei den beitragsorientierten Zusagen handelt es sich um versicherte Pläne. Der Verpflichtungsumfang der gesamten Pensionszusagen in Deutschland beträgt € 33,3 Mio. (Vorjahr: € 31,1 Mio.). Der Wert des mit den Verpflichtungen saldierten Deckungsvermögens beträgt € 24,1 Mio. (Vorjahr: € 22,3 Mio.). Der

Aufwand aus der Abzinsung der Verpflichtungen beträgt € 0,9 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.). Der Effekt aus der Änderung des Rechnungszinssatzes beträgt € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.). Der Ertrag aus dem Deckungsvermögen beträgt € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.). Da das Deckungsvermögen aus verpfändeten Rückdeckungsversicherungen besteht und ein Zeitwert nicht verlässlich ermittelt werden kann, werden diese zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die dem von der Versicherung mitgeteilten steuerlichen Aktivwert entsprechen.

Die Pensionszusagen in der Schweiz und in Österreich resultieren im Wesentlichen aus den landesüblichen gesetzlichen Pflichtversorgungsplänen. In der Schweiz handelt es sich um beitragsorientierte Pläne mit gesetzlich vorgeschriebenen Verrentungssätzen auf Basis impliziter Zinsgarantien in Form von Renten mit Kapitalwahloption. In Österreich handelt es sich um Kapitalzahlungen, deren Höhe sich in Abhängigkeit von Dienstzeit und Gehalt bemisst.

Das Vermögen in der Schweiz ist in eine schweizerische Sammelstiftung einer Versicherung investiert.



Der Wert der Pensionsverpflichtungen hat sich wie folgt entwickelt:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
<b>Pensionsverpflichtungen zu Beginn des Jahres</b>	<b>33,2</b>	<b>26,7</b>
Aufzinsung (inkl. Effekt aus Zinsänderung)	1,8	1,5
sonstige Veränderung der Pensionsverpflichtung	1,3	5,7
Transfers	-0,5	0,0
Zahlungen	-0,7	-0,7
<b>Pensionsverpflichtungen zum Ende des Jahres</b>	<b>35,1</b>	<b>33,2</b>

Der Wert der Rückdeckungsversicherungen bzw. des Stiftungsvermögens hat sich wie folgt entwickelt:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
<b>Wert des Vermögens zu Beginn des Jahres</b>	<b>24,3</b>	<b>17,9</b>
Ertrag aus den Rückdeckungsversicherungen bzw. aus Stiftungsvermögen	0,8	0,7
Beiträge	1,4	5,8
Zahlungen	-0,2	-0,1
Transfer Stiftungsvermögen	-0,5	0,0
<b>Wert des Vermögens zum Ende des Jahres</b>	<b>25,8</b>	<b>24,3</b>

Dementsprechend ergibt sich die bilanzierte Pensionsrückstellung wie folgt:

	31.12.2019 € Mio.	31.12.2018 € Mio.
Wert der Pensionsverpflichtungen	35,1	33,2
- Wert der Rückdeckungsversicherungen bzw. Zeitwert des Stiftungsvermögens	-25,8	-24,3
<b>Pensionsrückstellung</b>	<b>9,3</b>	<b>8,9</b>

Unter Anwendung des durchschnittlichen Marktzinssatzes aus den vergangenen 7 Geschäftsjahren (1,97%) wären die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen um € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 1,0 Mio.) höher ausgefallen.

2019 betragen die Zahlungen € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,7 Mio.). Für das Jahr 2020 werden Pensionszahlungen in Höhe von € 0,6 Mio. erwartet. Die Beiträge in die Rückdeckungsversicherungen bzw. in das Stiftungsvermögen betragen im Jahr 2019 € 1,4 Mio. (Vorjahr: € 5,8 Mio.). Für das Jahr 2020 werden Beiträge in Höhe von € 0,4 Mio. erwartet.

Der Aufwand im Zusammenhang mit der betrieblichen Altersversorgung im Geschäftsjahr 2019 gliedert sich wie folgt:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Aufwendungen für Altersversorgung	0,2	0,2
davon Rentenzahlungen	-0,7	-0,7
davon Transfers	0,0	0,0
davon sonstige Veränderung der Pensionsrückstellung	0,9	0,9
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	0,9	0,8
davon Aufwand aus der Aufzinsung der Verpflichtungen	1,2	1,0
davon Effekt aus der Änderung des Rechnungszinssatzes	0,6	0,5
davon Ertrag aus dem Deckungsvermögen	-0,9	-0,7
<b>Gesamt</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>
davon Personalaufwand	0,2	0,2
davon Finanzaufwand	0,9	0,8

Bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen wurden folgende Annahmen verwendet:

	2019	2018
<b>Deutschland</b>		
Diskontierungssatz	2,71%	3,21%
Zukünftige Rentensteigerungen	1,40%	1,40%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	N/A	N/A
<b>Österreich</b>		
Diskontierungssatz	2,71%	3,21%
Zukünftige Rentensteigerungen	N/A	N/A
Zukünftige Gehaltssteigerungen	2,50%	2,50%
<b>Schweiz</b>		
Diskontierungssatz	2,71%	3,21%
Zukünftige Rentensteigerungen	0,00%	0,00%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	2,00%	2,00%

## 12. Steuerrückstellungen

	31.12.2019 € Mio.	31.12.2018 € Mio.
Gesamt	2,0	12,4

Die Steuerrückstellungen umfassen insbesondere Rückstellungen für Ertragsteuern für das laufende Jahr 2019 in Höhe von € 1,6 Mio. sowie sonstiger Steuern (für pauschale Lohnsteuer) in Höhe von € 0,4 Mio.

## 13. Sonstige Rückstellungen

	31.12.2019 € Mio.	31.12.2018 € Mio.
Gewährleistungen und Retouren	4,1	4,6
Personal einschließlich Altersteilzeitverpflichtungen	45,0	31,1
Ausstehende Rechnungen	40,6	34,9
Andere	11,1	9,6
	<b>100,8</b>	<b>80,2</b>

Die anderen sonstigen Rückstellungen enthalten primär Risiken aus Prozessen und schwebenden Rechtsgeschäften.

### **Rückstellungen für Altersteilzeitverpflichtungen**

Die Rückstellungen resultieren aus Altersteilzeitverträgen, die auf Grundlage eines Altersteilzeittarifvertrages und einer darauf beruhenden Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Mit den Altersteilzeitverträgen wird die regelmäßige Arbeitszeit auf die Hälfte reduziert. Es kann vereinbart werden, dass die gesamte geschuldete Arbeitsleistung während der ersten Hälfte des Altersteilzeitverhältnisses abgeleistet wird (Blockmodell). Derzeit bestehen Altersteilzeitarbeitsverhältnisse ausschließlich nach dem Blockmodell.

Der Verpflichtungsumfang beträgt € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.). Der Wert des mit den Verpflichtungen saldierten Deckungsvermögens beträgt € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.). Da das Deckungsvermögen aus verpfändeten Rückdeckungsversicherungen besteht und ein Zeitwert nicht verlässlich ermittelt werden kann, wird stattdessen der von der Versicherung mitgeteilte steuerliche Aktivwert angesetzt.

Der Wert der Altersteilzeitverpflichtungen hat sich wie folgt entwickelt:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Altersteilzeitverpflichtung zu Beginn des Jahres	0,2	0,3
Aufwendungen aus der Aufzinsung	0,0	0,0
Versorgungszahlungen und Personalaufwand	-0,2	-0,1
<b>Altersteilzeitverpflichtung zum Ende des Jahres</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>

Der Wert des Deckungsvermögens hat sich wie folgt entwickelt:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
<b>Aktivwert zu Beginn des Jahres</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>
Ertrag aus den Rückdeckungsversicherungen	0,0	0,0
Arbeitgeberbeiträge und ausgezahlte Versicherungsleistungen	-0,1	-0,1
<b>Aktivwert zum Ende des Jahres</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>

Der Aktivwert des Deckungsvermögens wurde in Höhe von € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) mit dem verrechenbaren Anteil der Altersteilzeitverpflichtung verrechnet.

Aus der Verrechnung ergab sich ein aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung in Höhe von € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.). Die Rückstellung für die Altersteilzeitverpflichtungen beträgt damit zum Bilanzstichtag € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.).

Bei der Bewertung der Altersteilzeitverpflichtungen wurden folgende Annahmen verwendet:

	31.12.2019	31.12.2018
Diskontierungssatz	1,97%	2,32%
Zukünftige Steigerungen der Altersteilzeitbezüge	3,00%	3,00%

Die Bewertung der Altersteilzeitrückstellung erfolgte auf Basis der „Richttafeln 2018 G“ von Prof. Dr. Klaus Heubeck.

## 14. Verbindlichkeiten

	31.12.2019 € Mio.	31.12.2018 € Mio.
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	170,4	179,1
- davon Restlaufzeit bis 1 Jahr	(7,1)	(8,7)
- davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr	(163,3)	(170,4)
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	31,5	30,0
- davon Restlaufzeit bis 1 Jahr	(31,5)	(30,0)
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	773,1	481,0
- davon Restlaufzeit bis 1 Jahr	(773,1)	(481,0)
- davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr		
Sonstige Verbindlichkeiten	3,6	4,4
- davon Restlaufzeit bis 1 Jahr	(3,6)	(4,4)
	<b>978,6</b>	<b>694,5</b>

Die PUMA-Gruppe hat das in 2018 nach der Abgabe des Mehrheitsanteils der Kering SA realisierte eigenständige Finanzierungskonzept, in welchem die PUMA SE die zentrale Finanzierungsfunktion für die gesamte Gruppe übernimmt, auch in 2019 fortgeführt.

Die syndizierte Kreditlinie über € 350,0 Mio. kann sowohl von der PUMA SE als auch der PUMA North America Inc., in EUR, GBP oder USD in Anspruch genommen werden. Die syndizierte Kreditlinie dient der allgemeinen Unternehmensfinanzierung wie bspw. der Finanzierung von kurzfristigen, saisonalen Bedarfen aus Wareneinkäufen. Sie ist zum Stichtag 31.12.2019 nicht gezogen.

Zur Finanzierung mittel- und langfristiger Bedarfe, die sich aus nicht unmittelbar über den operativen Cash Flow finanzierbaren Investitionen sowie aus der Sonderdividende 2018 ergeben haben, wurde im Juli 2018 erstmalig ein Schuldscheindarlehen begeben. Dieses besteht aus insgesamt 4 Tranchen, je eine mit variablem und fixem Coupon über 3 Jahre (insgesamt € 100,0 Mio.) und je eine mit variablem und fixem Coupon über 5 Jahre (insgesamt € 60,0 Mio.). Diese bestehen zum Stichtag 31.12.2019 nach wie vor unverändert fort.

Auf Grund der guten Erfahrungen mit dem Instrument hat die PUMA SE im Dezember 2019 erneut ein Schuldscheindarlehen begeben, welches im Januar 2020 zur Auszahlung kommt. Es besteht aus insgesamt 2 Tranchen, je eine mit variablem und fixem Coupon über 5 Jahre (insgesamt € 70,0 Mio.) und dient ebenfalls der Finanzierung mittel- und langfristiger Bedarfe, die sich aus nicht unmittelbar über den operativen Cash Flow finanzierbaren Investitionen ergeben haben.

Das mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) abgeschlossene, zinsbegünstigte Darlehen für den Neubau des in 2018 in Betrieb genommenen Verwaltungsgebäude in Herzogenaurach besteht weiterhin unverändert fort und wird planmäßig in vierteljährigen Tranchen bis zum Ablauf Mitte 2021 getilgt. Der Restbestand zum 31.12.2019 beträgt € 10,4 Mio.

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr enthalten hauptsächlich Finanzverbindlichkeiten, die im Rahmen des Cash-Poolings und der Darlehensaufnahme zur Finanzierung der PUMA-Gruppe entstanden sind.

Die sonstigen Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr enthalten Verbindlichkeiten aus Lohn- und Kirchensteuern in Höhe von € 1,3 Mio.

## 15. Umsatzerlöse

### Aufgliederung nach Regionen:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Europa	545,0	523,8
Asien/Pazifik	117,8	90,8
Amerika	56,9	57,6
Afrika/Mittlerer Osten	2,6	3,1
	<b>722,3</b>	<b>675,3</b>

### Aufgliederung nach Produktbereichen:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Schuhe	184,2	183,4
Textil	139,3	120,7
Accessoires (Taschen, Bälle etc.)	31,1	25,4
	<b>354,6</b>	<b>329,5</b>
Lizenz- und Provisionserträge	335,6	303,4
Sonstige Umsatzerlöse	32,1	42,4
	<b>722,3</b>	<b>675,3</b>

## 16. Sonstige betriebliche Erträge

In den sonstigen betrieblichen Erträgen sind periodenfremde Erträge in Höhe von € 8,7 Mio. (Vorjahr: € 9,2 Mio.) enthalten; diese betreffen im Wesentlichen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen in Höhe von € 7,2 Mio. (Vorjahr: 6,4 Mio.)

## 17. Materialaufwand

Die Position Materialaufwand bezieht sich vollständig auf bezogene Waren.

## 18. Personalaufwand

Informationen können den Kapiteln 22 und 23 entnommen werden.

## 19. Sonstige betriebliche Aufwendungen

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Werbe- und Vertriebsaufwendungen	328,8	282,8
Verwaltungs- und andere Aufwendungen	232,0	209,3
	<b>560,8</b>	<b>492,1</b>

Im Konzernabschluss der PUMA SE sind für den Abschlussprüfer des Konzernabschlusses Honorare in Höhe von € 0,9 Mio. (Vorjahr: € 0,9 Mio.) als betrieblicher Aufwand erfasst. Die Honorare gliedern sich auf in Kosten für Abschlussprüfungsleistungen in Höhe von € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.), andere Bestätigungsleistungen in Höhe von € 0,1 Mio. (Vorjahr € 0,1 Mio.) insbesondere im Rahmen von EMIR-Prüfungen und der prüferischen Durchsicht des zusammengefassten nichtfinanziellen Berichtes sowie auf Steuerberatungsleistungen kleiner € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.).

Aus diesem Betrag entfallen € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.) auf die PUMA SE, davon auf Abschlussprüfungsleistungen € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,7 Mio.), auf andere Bestätigungsleistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr € 0,1 Mio.) und auf Steuerberatungsleistungen kleiner € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.).

## 20. Finanzergebnis

Die **Erträge aus Beteiligungen** resultieren aus Dividendenausschüttungen nahezu ausschließlich von verbundenen Unternehmen.

Darüber hinaus sind **Erträge aus dem Gewinnabführungsvertrag** mit der PUMA International Trading GmbH, Deutschland, in Höhe von € 174,1 Mio. vereinnahmt worden.

Die **Aufwendungen aus Verlustübernahmen** betreffen im Wesentlichen die PUMA Europe GmbH, Deutschland, mit € 13,0 Mio. und die PUMA Sprint GmbH, Deutschland mit € 31,8 Mio.

**Zu -und Abschreibungen auf Finanzanlagen** wurden im Geschäftsjahr 2019 nicht gebucht. Im Vorjahr wurde eine Wertaufholung in Höhe von € 2,0 Mio. gebucht.

## **21. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag**

Die **Steuern vom Einkommen und vom Ertrag** beliefen sich auf € 12,8 Mio. (Vorjahr: € 16,8 Mio.). Hierin enthalten sind laufende Ertragsteuern für 2019 in Höhe € 2,1 Mio., Ertragsteuern aus Vorjahren in Höhe € 0,1 Mio. und Aufwendungen für ausländische Quellensteuern in Höhe von € 15,8 Mio. aus im Jahr 2019 aus dem Ausland vereinnahmten Lizenzen und Dividenden. Darüber hinaus sind aus dem Abschluss eines Verständigungsverfahrens Ertragsteuererstattungen in Höhe von € 5,2 Mio. für Vorjahre enthalten.

## **22. Management-Incentive-Programme**

Um das Management mit einer langfristigen Anreizwirkung an das Unternehmen zu binden, werden bei PUMA virtuellen Aktien mit Barausgleich und andere globale Long-Term-Incentive-Programme eingesetzt.

Die laufenden Programme werden nachfolgend erläutert:

### **Erläuterung „virtuelle Aktien“ sog. „Monetary Units“**

Im Geschäftsjahr 2013 wurde begonnen „Monetary Units“ im Rahmen eines Management-Incentive-Programms auf jährlicher Basis zu gewähren. „Monetary Units“ basieren in diesem Zusammenhang auf der PUMA-Aktienentwicklung, wobei jede dieser „Monetary Units“ am Ende der Laufzeit zu einer Barauszahlung berechtigt. Diese berechtigte Barauszahlung vergleicht den Erfolg mittels der durchschnittlichen virtuellen Wertsteigerungsrechte der letzten dreißig Handelstage vor Beginn des Ausgabejahres mit den virtuellen Wertsteigerungsrechten der letzten dreißig Handelstage des Ausübungszeitpunkts. Die „Monetary Units“ unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren. Danach besteht ein Ausübungszeitraum von zwei Jahren (beginnend mit jedem Quartalsveröffentlichungstichtag für einen Zeitraum von 30 Tagen), der von den Teilnehmern frei zur Ausübung genutzt werden kann. Grundbedingung für die Ausübung nach der Sperrfrist ist, dass ein aktives Beschäftigungsverhältnis bis Ende der Sperrfrist mit PUMA besteht.

Im Geschäftsjahr 2019 wurde auf Basis der arbeitsvertraglichen Zusagen gegenüber den Vorständen hierfür ein Aufwand von € 12,6 Mio. gebildet.

<b>Virtuelle Aktien (Monetary Units)</b>							
Ausgabedatum	1.1.2014	1.1.2015	1.1.2016	1.1.2017	1.1.2018	1.1.2019	
Laufzeit	5	5	5	5	5	5	Jahre
Sperrfrist	3	3	3	3	3	3	Jahre
Basiskurs PUMA-Aktie bei Ausgabe	23,20	17,40	20,00	24,00	37,10	44,40	EUR/Aktie
Anteiliger Referenzwert PUMA-Aktie zum Geschäftsjahresende	N/A	N/A	N/A	67,69	45,13	22,56	EUR/Aktie
Referenzwert PUMA-Aktie zum unterjährigen Ausübungszeitpunkt	N/A	N/A	69,77	N/A	N/A	N/A	EUR/Aktie
Teilnehmer im Jahr der Ausgabe	3	3	3	3	3	3	Personen
Teilnehmer zum Geschäftsjahresende	3	3	3	3	3	3	Personen
Anzahl „Monetary Units“ zum 01.01.2019	0	0	113.930	107.360	117.440	97.320	Stück
Anzahl „Monetary Units“ ausgeübt im GJ	0	0	-25.310	0	0	0	Stück
Endbestand „Monetary Units“ zum 31.12.2019	0	0	88.620	107.360	117.440	97.320	Stück
<b>Total „Monetary Units“</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>88.620</b>	<b>107.360</b>	<b>117.440</b>	<b>97.320</b>	<b>Stück</b>

Im Geschäftsjahr 2019 wurde ein Aktiensplit im Verhältnis 1:10 durchgeführt. Bedingt durch diesen wurden alle historischen Aktienwerte mit dem Faktor 10 dividiert und alle „Monetary Units“ mit dem Faktor 10 multipliziert.

Diese Verpflichtung aus aktienbasierten Vergütungstransaktionen mit Barausgleich wird als Personalrückstellungen angesetzt und an jedem Abschlussstichtag zum beizulegenden Zeitwert neu bewertet, sofern sie noch nicht ausgeübt wurde. Die Aufwendungen werden über den Erdienungszeitraum erfasst. Auf Basis des anteiligen durchschnittlichen Marktkurses der letzten dreißig Handelstage 2019 und der Berücksichtigung eines unterjährigen Ausübungszeitpunkts in 2019 beträgt die Rückstellung für dieses Programm am Geschäftsjahresende € 20,9 Mio.

#### **Erläuterung Programm „Game Changer 2019“**

Darüber hinaus wurde 2016 ein weiteres globales Long Term Incentive Programm namens „Game Changer 2019“ aufgesetzt. Die Teilnehmer an diesem Programm bestehen im Wesentlichen aus Top-Führungskräften, die an den Vorstand berichten, sowie vereinzelt Schlüsselfunktionen in der PUMA Gruppe. Das Ziel dieses Programmes ist, diese Mitarbeitergruppe langfristig an das Unternehmen zu binden und an dem mittelfristigen Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen.



Die Laufzeit des Programmes beträgt 3 Jahre und orientiert sich an den mittelfristigen Zielen der PUMA Gruppe in Bezug auf EBIT (70%), Cashflow (15%) und Gross Profit Margin (15%). Dazu wird jedes Jahr bei Erfüllung der jeweiligen währungskursbereinigten Ziele eine entsprechende Rückstellung gebildet. Das somit angesparte Guthaben in Höhe von € 3,2 Mio. wurde dem Teilnehmerkreis im März 2019 ausbezahlt. An die Auszahlung war die Bedingung geknüpft, dass der individuelle Teilnehmer zum 31.12.2018 in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis mit einem Unternehmen der PUMA Gruppe stand. Im Berichtsjahr wurden für dieses Programm keine weiteren Aufwendungen mehr zugeführt.

#### **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 2019“ (Beschäftigungsverhältnis bis 31.12.2019 und Auszahlung März 2020). Im Berichtsjahr wurde für dieses Programm € 1,1 Mio. zugeführt.

#### **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 € 0,7 Mio. zugeführt.

#### **Erläuterung Programm „Game Changer 2.0 - 2021“**

In 2018 wurde das Long Term Incentive Programm (LTIP) „Game Changer 2.0“ eingeführt. Die Teilnehmer an diesem Programm bestehen im Wesentlichen aus Top-Führungskräften, die an den Vorstand berichten, sowie vereinzelt Schlüsselfunktionen in der PUMA Gruppe. Das Ziel dieses Programmes ist, diese Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und an dem mittelfristigen Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen.

Das LTIP „Game Changer 2.0“ besteht aus zwei Planteilen, einem Performance Cash Plan und einem Performance Share Plan, deren Anteil jeweils 50% beträgt. Der Performance Cash Plan honoriert die wirtschaftliche Leistung von PUMA, der Performance Share Plan hingegen die Performance am Kapitalmarkt.

Die Performance-Periode des Performance Cash Plans beträgt drei Jahre und orientiert sich an den mittelfristigen durchschnittlichen Zielen der PUMA Gruppe in Bezug auf EBIT (70%), Cashflow (15%) und Nettoumsatz (15%). Die Auszahlung erfolgt in bar und ist auf maximal 200% des gewährten anteiligen Zielbetrags begrenzt (Cap).

Der Performance Share Plan verwendet virtuelle Aktien zur Anreizsteuerung. Die Laufzeit beträgt bis zu fünf Jahre, aufgeteilt in eine dreijährige Performance-Periode und eine darauffolgende, zweijährige Ausübungsperiode, in der die virtuellen Aktien in bar zur Auszahlung kommen. Die Auszahlung ist nur zu den drei Ausübungszeitpunkten (6, 12 oder 18 Monate nach Ende der Performance-Periode) möglich. Der durchschnittliche Aktienkurs der letzten 30 Handelstage zum Ausübungszeitpunkt bestimmt den Wert einer virtuellen Aktie. Die Auszahlung ist auf maximal 200% des gewährten anteiligen Zielbetrags begrenzt (Cap) und wird nur vorgenommen, wenn während der Performance-Periode die Ausübungshürde von +10% Wertsteigerung einmalig überstiegen wurde.

An das Programm ist die Bedingung geknüpft, dass der individuelle Teilnehmer zum 31.12.2020 in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis mit einem Unternehmen der PUMA Gruppe steht. Für das Programm „Game Changer 2.0 – 2021“ wurden in der Berichtsperiode anteilig € 1,9 Mio. zugeführt.

### Erläuterung Programm „Game Changer 2.0 - 2022“

Im Jahr 2019 wurde das globale Programm „Game Changer 2.0 - 2022“ aufgelegt, welches den gleichen Parametern unterliegt wie das Programm „Game Changer 2.0 - 2021“ (Beschäftigungsverhältnis bis 31.12.2021 und Auszahlung März 2022). Im Berichtsjahr wurden für dieses Programm anteilig € 1,7 Mio. zugeführt.

<b>Game Changer 2.0 (Performance Share Plan)</b>			
Programmzusatz	2021	2022	
Ausgabedatum	01.01.2018	01.01.2019	
Laufzeit	5	5	Jahre
Sperrfrist	3	3	Jahre
Basiskurs bei Programmstart	37,10	44,40	EUR/Aktie
Anteiliger Referenzwert zum Geschäftsjahresende	45,36	22,68	EUR/Aktie
Teilnehmer im Jahr der Ausgabe	48	64	Personen
Teilnehmer zum Geschäftsjahresende	44	64	Personen
Anzahl „virtuelle Aktien“ zum 01.01.2019	46.660	44.407	Stück
Anzahl „virtuelle Aktien“ verfallen im GJ	-3.660	0	Stück
Anzahl „virtuelle Aktien“ ausgeübt im GJ	0	0	Stück
Endbestand „virtuelle Aktien“ zum 31.12.2019	43.000	44.407	Stück

Im Geschäftsjahr 2019 wurde ein Aktiensplit im Verhältnis 1:10 durchgeführt. Bedingt durch diesen wurden alle historischen Aktienwerte mit dem Faktor 10 dividiert und alle „virtuellen Aktien“ mit dem Faktor 10 multipliziert.

## 23. Sonstige Angaben

### Mitarbeiter

Im Jahresdurchschnitt waren im Geschäftsjahr beschäftigt:

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Marketing/Retail	113	129
Vertrieb	111	121
Produktentwicklung/Design	293	268
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	451	523
<b>Insgesamt</b>	<b>968</b>	<b>1.041</b>
davon Auszubildende und Werkstudenten	47	57

Zum Jahresende waren insgesamt 984 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 1.007) beschäftigt, davon sind 46 Auszubildende und Werkstudenten (Vorjahr: 51).

Im Konzern beschäftigt PUMA zum Jahresende 14.332 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 12.894).

## Haftungsverhältnisse

Am Bilanzstichtag bestanden Haftungsverhältnisse aus Bürgschaften und Garantien für Kreditlinien in Höhe von € 69,2 Mio. (Vorjahr: € 108,3 Mio.), davon waren € 60,8 Mio. ausschließlich zugunsten von Tochtergesellschaften und € 8,4 Mio. gegenüber Dritten. Bei den Beanspruchungen handelt es sich um saisonale Bedarfe zur Vorfinanzierung von Wareneinkäufen, die durch spätere Zahlungseingänge zurückgeführt werden. Aus diesem Grund gehen wir zurzeit nicht von einer Inanspruchnahme aus diesen Bürgschaften und Garantien aus. Enthalten sind Garantien für Tochtergesellschaften gegenüber Dritten aus Sponsoring-Verpflichtungen.

Die Garantien gegenüber Dritten setzen sich im Wesentlichen zusammen aus Zollgarantien und Bürgschaften für Mietverträge.

## Nicht in der Bilanz enthaltene Geschäfte und sonstige finanzielle Verpflichtungen

Die Gesellschaft hat finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen. Darüber hinaus mietet, pachtet und least die Gesellschaft Büros, Lagerräume, Einrichtungen und den Fuhrpark.

	31.12.2019 € Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:	
2020	11,2
2021–2024	29,9
Ab 2025	6,8
Aus Miet- und Leasingverträgen:	
2020	2,8
2021–2024	4,8
Ab 2025	0,9

Die Miet-, Pacht- und Leasingverträge betreffen im Wesentlichen die Mietverträge für Läger und Bürogebäude, den Fuhrpark und bestimmte Büro- und Geschäftsausstattungen (Kopierer, Drucker). In allen Fällen handelt es sich um sog. Operating-Lease-Verträge, die zu keiner Bilanzierung der Objekte bei der Gesellschaft führen. Der Vorteil dieser Verträge liegt in der geringen Kapitalbindung im Vergleich zum Erwerb und im Wegfall des Verwertungsrisikos. Risiken könnten sich aus der Vertragslaufzeit ergeben, sofern die Objekte nicht mehr vollständig genutzt werden könnten, wozu es derzeit keine Anzeichen gibt.

Darüber hinaus bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von € 25,3 Mio. (davon € 9,7 Mio. länger als ein Jahr), die auf Dienstleistungen mit Dritten zurückzuführen sind und für die Aufrechterhaltung des operativen Geschäftsbetriebs der PUMA SE abgeschlossen wurden.

Es bestehen zudem finanzielle Verpflichtungen aus dem Kauf von Anlagevermögen in Höhe von € 2,8 Mio. (davon € 0 Mio. länger als ein Jahr), die sich hauptsächlich auf die Errichtung eines Gebäudes beziehen.

Weiterhin bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen der PUMA SE gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von € 164,1 Mio. für 2020, € 278,9 Mio. für 2021-2022 und in Höhe von € 500,8 Mio. nach 2022.

Neben den dargelegten nicht in der Bilanz enthaltenen Geschäften und sonstigen finanziellen Verpflichtungen sowie Haftungsverhältnissen existieren keine außerbilanziellen Geschäfte, die für die Finanzlage der Gesellschaft von Bedeutung wären.

## **Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen**

Im Geschäftsjahr 2019 kam es zu keinen wesentlichen Geschäften zu nicht marktüblichen Bedingungen mit nahestehenden Unternehmen und Personen.

### **Angaben nach § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG**

Nach § 33 Abs. 1 WpHG hat jeder Aktionär, der die Schwellen von 3, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 50 oder 75% der Stimmrechte einer börsennotierten Gesellschaft erreicht, überschreitet oder unterschreitet, dies der Gesellschaft und der BaFin unverzüglich, spätestens jedoch innerhalb von vier Handelstagen, mitzuteilen. In die Berechnung des Stimmrechtsanteils sind neben den Stimmrechten aus Aktien, die dem Aktionär gehören, auch solche Stimmrechte einzubeziehen, die ihm nach § 34 WpHG zugerechnet werden. Zum 31.12.2019 lagen der Gesellschaft folgende Angaben zu mitteilungspflichtigen Beteiligungen gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG vor (die entsprechenden Prozent- und Aktienzahlen beziehen sich auf das zum Zeitpunkt der jeweiligen Mitteilung vorhandene Grundkapital; die Anzahl der Aktien ist der letzten Stimmrechtsmitteilung an die Gesellschaft entnommen und kann daher zwischenzeitlich überholt sein):

- Bear Stearns International Ltd. (heute JP Morgan), New York, USA, hat der Gesellschaft gemäß dem damals geltenden § 21 Abs. 1 WpHG am 23. April 2007 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der PUMA SE am 11. April 2007, direkt oder indirekt gehalten, 3,19% (das entsprach 509.195 Stimmrechten) betrug.
- Herr François Jean-Henri Pinault, Paris, Frankreich, hat der Gesellschaft am 24. Mai 2018 mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der PUMA SE am 16. Mai 2018, direkt oder indirekt gehalten, 44,24% (das entsprach 6.673.095 Stimmrechten) betrug.
- Herr François Henri Joseph Pinault, Paris, Frankreich, hat der Gesellschaft am 24. Mai 2018 mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der PUMA SE am 16. Mai 2018, direkt oder indirekt gehalten, 44,24% (das entsprach 6.673.095 Stimmrechten) betrug.
- BlackRock, Inc., Wilmington, Delaware/USA, hat der Gesellschaft am 6. Juni 2019 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der PUMA SE am 3. Juni 2019, direkt oder indirekt gehalten, 4,82% der Stimmrechte (das entsprach 727.566 Stimmrechten) betrug.

## **Vergütung des Vorstands und Aufsichtsrats**

Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB

Gemäß §§ 286 Abs. 5, 314 Abs. 3 Satz 1 HGB kann die Veröffentlichung der individuellen Bezüge der Mitglieder des Vorstands nach § 285 Nr. 9 Buchstabe a) Satz 5 bis 8 und § 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 8 HGB für 5 Jahre unterbleiben, wenn die Hauptversammlung dies beschließt.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 12. April 2018 wurde die Gesellschaft ermächtigt, für das am 1. Januar 2018 beginnende Geschäftsjahr und für alle nachfolgenden Geschäftsjahre, die spätestens am 31. Dezember 2022 enden, auf die Angaben nach § 285 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 8 und § 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 9 HGB zu verzichten.

Der Aufsichtsrat ist der Auffassung, dass dem berechtigten Informationsinteresse der Aktionäre durch Angabe der Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder hinreichend Rechnung getragen wird. Der Aufsichtsrat wird entsprechend seinen gesetzlichen Pflichten die Angemessenheit der individuellen Vergütung sicherstellen.

### **Vergütungsphilosophie**

Das Vergütungssystem des Vorstands soll Anreize für eine nachhaltige und ertragsorientierte Unternehmensentwicklung setzen. Ziel des Vergütungssystems ist es, die Umsetzung der langfristigen Konzernstrategie zu incentivieren, indem die für die erfolgsabhängige Vergütung maßgeblichen Erfolgsparameter am Steuerungssystem der PUMA SE ausgerichtet sind. Darüber hinaus wird den langfristigen Interessen unserer Aktionäre durch eine insgesamt starke Ausrichtung der variablen Vergütung auf die Aktienperformance der PUMA SE Aktie Rechnung getragen.

Durch einen überwiegenden Anteil an erfolgsabhängiger und damit variabler Vergütung soll der Leistungsbeitrag unserer Vorstandsmitglieder im Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens honoriert werden, während negative Abweichungen von den gesetzten Zielen zu einer deutlichen Minderung der variablen Vergütung führen.

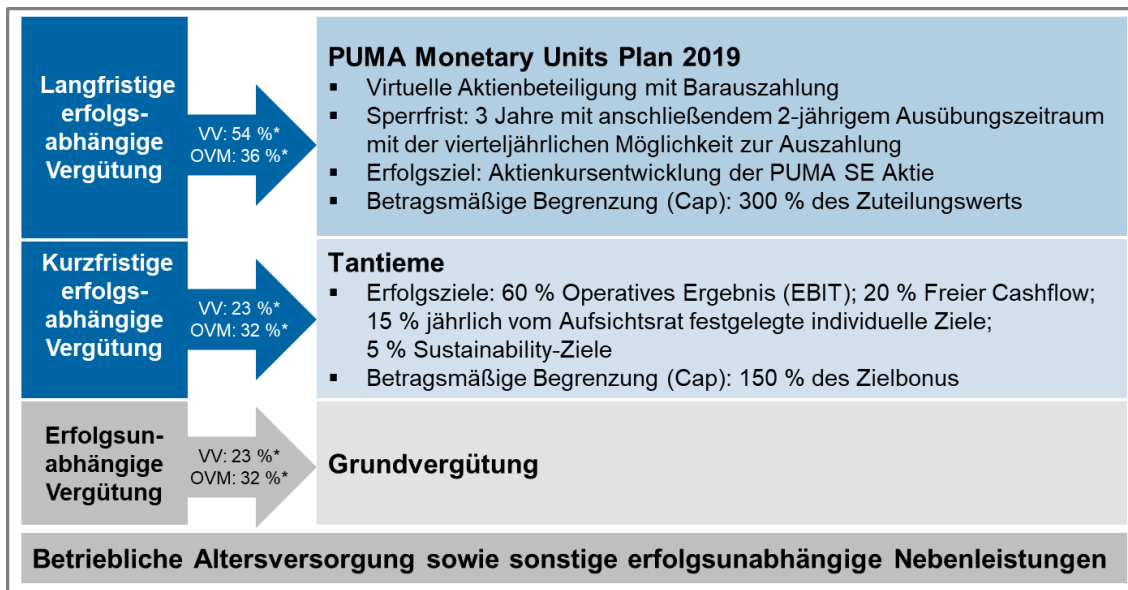
### **Governance in Vergütungsfragen**

Für die Festlegung der Vorstandsvergütung ist der Aufsichtsrat der PUMA SE zuständig. Über Fragen der Vergütung der Vorstandsmitglieder beschließt der gesamte Aufsichtsrat auf der Grundlage entsprechender Empfehlungen des aus seiner Mitte gebildeten Personalausschusses. Kriterien für die Bemessung der Gesamtvergütung bilden neben den Aufgaben und Leistungen des einzelnen Vorstandsmitglieds die wirtschaftliche Lage, die langfristige strategische Planung und die damit verbundenen Ziele, die Nachhaltigkeit der erzielten Ergebnisse und die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens.

### **Übersicht über die Vergütungselemente**

Die Vergütung des Vorstands setzt sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammen. Die erfolgsunabhängigen Komponenten bestehen aus Grundvergütung, betrieblicher Altersversorgung und sonstigen Nebenleistungen, während die erfolgsbezogenen Komponenten in eine Tantieme und eine Komponente mit langfristiger Anreizwirkung unterteilt sind:

## Struktur der Zielvergütung



\*Angaben in % der Zielvergütung (insgesamt 100 %)

VV: Vorstandsvorsitzender / OVM: Ordentliches Vorstandsmitglied

### Erfolgsunabhängige Vergütung und Nebenleistungen Grundvergütung

Die Vorstandsmitglieder erhalten eine fixe Grundvergütung, die monatlich als Gehalt ausgezahlt wird. Diese richtet sich insbesondere nach den Aufgaben und der Verantwortung des Vorstandsmitglieds. Bei einem Anstellungsverhältnis, welches weniger als zwölf Monate in einem Kalenderjahr Bestand hat, erfolgt eine Kürzung der Bezüge pro rata temporis.

### Nebenleistungen

Zusätzlich erhalten die Vorstände Sachbezüge wie z. B. Dienstwagennutzung, eine Unfallversicherung sowie eine D&O-Versicherung. Sie sind Teil der erfolgsunabhängigen Vergütung.

### Betriebliche Altersversorgung

Für die Vorstände bestehen Pensionszusagen, die zum Teil durch Beiträge der PUMA SE sowie durch Entgeltumwandlungen aus der erfolgsabhängigen und/oder erfolgsunabhängigen Vergütung finanziert werden und 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.

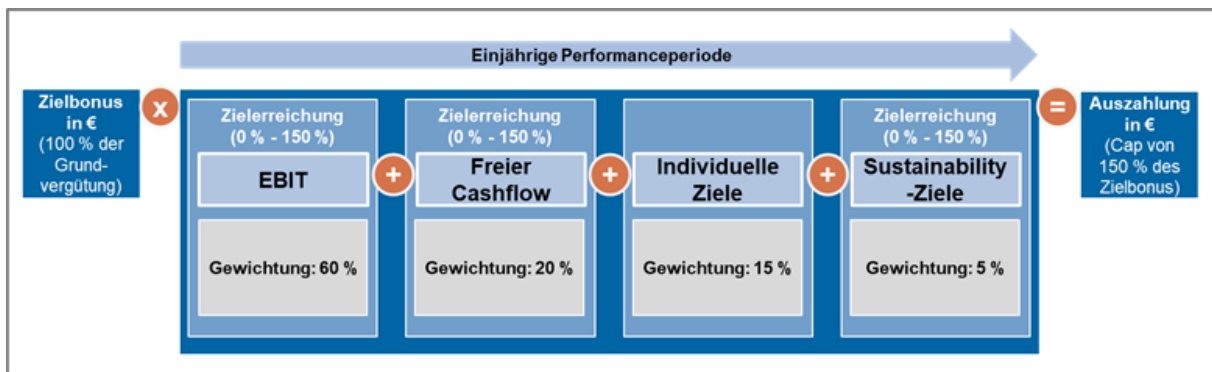
### Erfolgsabhängige Vergütung

Neben der erfolgsunabhängigen Vergütung erhalten die Vorstandsmitglieder eine erfolgsbezogene und damit variable Vergütung, deren Höhe sich nach der Erreichung vorab definierter finanzieller sowie nichtfinanzieller Ziele richtet. Sie besteht zum einen aus einer Tantieme und zum anderen aus einer Komponente mit langfristiger Anreizwirkung. Für außergewöhnliche Erfolge kann der Aufsichtsrat den Vorstandsmitgliedern zudem nach billigem Ermessen eine freiwillige Sonderzahlung gewähren.

## Kurzfristige variable Vergütung – Tantieme

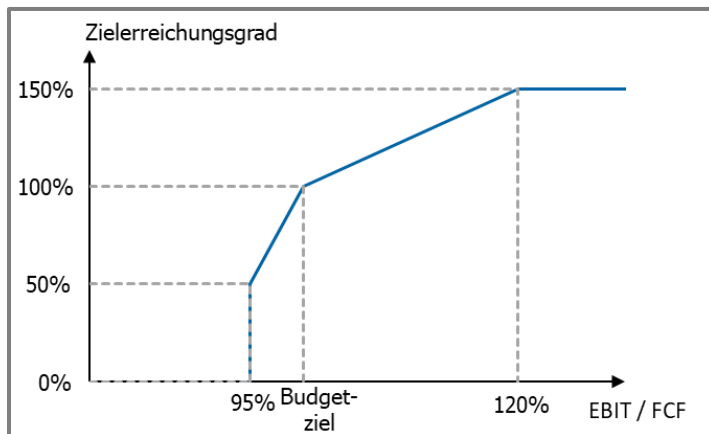
Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentlichen an den finanziellen Zielen operatives Ergebnis (EBIT) und Freier Cashflow (FCF) des PUMA-Konzerns sowie der individuellen Leistung des Vorstandsmitglieds und der Erreichung konzernweiter Sustainability-Ziele. Die individuelle Leistung des Vorstandsmitglieds wird durch den Aufsichtsrat anhand von zuvor bestimmten Kriterien wie insbesondere nachhaltige Führung, strategische Vision und gute Corporate Governance beurteilt. Die Sustainability-Ziele umfassen u.a. Ziele zur CO<sub>2</sub>-Reduktion, Compliance Ziele sowie Ziele zu Gesundheit und Sicherheit und werden im gesamten PUMA-Konzern genutzt und einheitlich quantitativ gemessen. Die beiden finanziellen Erfolgsziele sind mit 60% für das EBIT, respektive 20% für den FCF gewichtet. Die individuelle Leistung fließt mit einer Gewichtung von 15% in die Berechnung ein. Der Erreichungsgrad der Sustainability-Ziele wird mit 5% Gewichtung in der Berechnung berücksichtigt. Die Höhe der Tantieme bei einer 100%-igen Zielerreichung („Zielbonus“) beträgt für den Vorstandsvorsitzenden und für die Ordentlichen Vorstandsmitglieder 100% der jährlichen Grundvergütung.

Die oben genannten Erfolgsziele sind additiv verknüpft. Für EBIT, FCF und die Sustainability-Ziele gilt jeweils eine Bandbreite möglicher Zielerreichungen von 0% bis 150%. Demnach ist ein Totalausfall der kurzfristigen variablen Vergütung bei Nichterreichung der Mindestziele möglich.



Für die beiden finanziellen Ziele ist jeweils eine identische Zielerreichungskurve hinterlegt. Bei einer Erreichung des Budgetziels für das EBIT bzw. den FCF beträgt der Zielerreichungsgrad 100% (Zielwert). Liegt das EBIT/der FCF unterhalb von 95% des Zielwerts, ergibt dies einen Zielerreichungsgrad von 0%. Bei einem EBIT/FCF von 95% des Zielwerts, beträgt der Zielerreichungsgrad 50%. Im Falle eines EBIT/FCF von 120% oder mehr oberhalb des Zielwerts ist der Zielerreichungsgrad auf 150% begrenzt (Maximalwert). Zielerreichungen zwischen den festgelegten Zielerreichungspunkten werden linear interpoliert. Daraus ergibt sich die folgende Zielerreichungskurve für die Erfolgsziele EBIT und FCF:

### Zielerreichungskurve EBIT/FCF

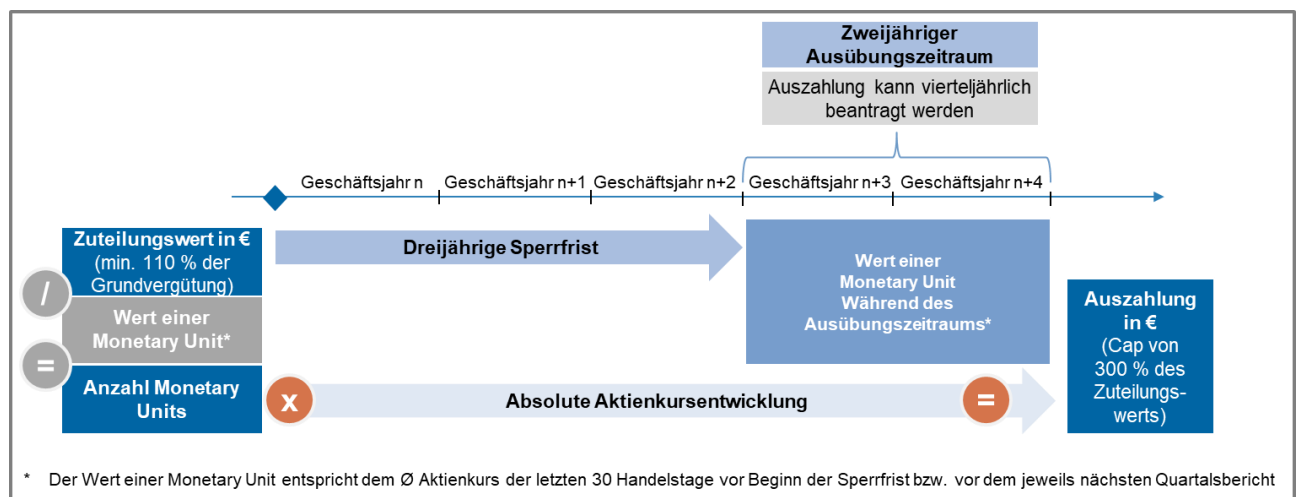


## Zielerreichung Sustainability-Ziele

Jedes Jahr werden vom Aufsichtsrat vier Zielkriterien für die Berechnung der Sustainability-Ziele festgelegt. Am Ende der Performanceperiode beurteilt der Aufsichtsrat den Erfüllungsgrad der Zielkriterien. Für jedes erfüllte oder übererfüllte Zielkriterium wird ein Zielerreichungsgrad von 1,25% gutgeschrieben.

## Langfristige variable anteilsbasierte Vergütung – PUMA Monetary Units Plan 2019 (LTI)

Das langfristige variable Vergütungsprogramm der PUMA SE (PUMA Monetary Units Plan) ist als zukunftsbezogene virtuelle Aktienbeteiligung mit Barauszahlung konzipiert. Hierbei werden virtuelle Aktien der PUMA SE, sogenannte „Monetary Units“, zu Beginn einer dreijährigen Sperrfrist zugeteilt, welche am Ende der Sperrfrist zum Anspruch auf eine Barauszahlung berechtigen. Die Höhe des Zuteilungswerts beträgt für den Vorstandsvorsitzenden 240% und für die Ordentlichen Vorstandsmitglieder 110% der jährlichen Grundvergütung. Die Anzahl der zugeteilten Monetary Units wird bestimmt, indem der Zuteilungswert durch den Wert einer PUMA Monetary Unit geteilt wird. Der für die Tranche des Folgejahres maßgebliche Wert der Monetary Unit wird einmal jährlich Ende Dezember als Durchschnittswert der PUMA SE Aktie über die letzten 30 Handelstage vor Jahresende berechnet. Die Höhe der Barauszahlung wird beeinflusst durch die absolute Aktienkursentwicklung der PUMA SE Aktie. Am Ende der dreijährigen Sperrfrist haben die Vorstandsmitglieder die Möglichkeit, ihre Monetary Units innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren auszuüben. Die Auszahlung des Betrags kann vierteljährlich beantragt werden. Der Wert der Monetary Units berechnet sich als Durchschnittswert der PUMA SE Aktie über die letzten 30 Handelstage vor dem jeweils nächsten Quartalsbericht. Grundbedingung für die Ausübung nach der Sperrfrist ist, dass ein aktives Beschäftigungsverhältnis mit der PUMA SE bis zum Ende der Sperrfrist bestand.



## Regeln für die Beendigung der Vorstandstätigkeit und sonstige vertragliche Regelungen

Bei einer vorübergehenden Arbeitsunfähigkeit durch Krankheit behält das Vorstandsmitglied seinen Anspruch auf seine volle vertragliche Vergütung bis zu einer Gesamtdauer von sechs Monaten, längstens jedoch bis zur Beendigung des Anstellungsvertrags. Das Vorstandsmitglied muss sich auf diese Zahlungen anrechnen lassen, was es von Kassen oder Versicherungen an Krankengeld oder Rentenleistungen erhält, soweit die Leistungen nicht ausschließlich auf Beiträgen des Vorstandsmitglieds beruhen.

Im Falle einer vorzeitigen Beendigung des Anstellungsvertrags ohne wichtigen Grund im Sinne des § 626 Abs. 1 BGB sollen zu vereinbarenden Zahlungen an das Vorstandsmitglied einschließlich Nebenleistungen nicht den Wert von zwei Jahresvergütungen (Abfindungs-Cap) und nicht den Wert der Vergütung für die Restlaufzeit des Vorstandsstellungsvertrags überschreiten. Für die Berechnung des Abfindungs-Caps soll auf die Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und ggf. auch auf die voraussichtliche Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr abgestellt werden. Eine vorzeitige Auszahlung der variablen Vergütungsbestandteile bei vorzeitiger Aufhebung des Anstellungsvertrags vor Ende der maßgeblichen Performanceperiode der Tantieme bzw. der dreijährigen Sperrfrist der



langfristigen variablen Vergütung ist vertraglich nicht vorgesehen. Wird das Vorstandsmitglied während der Laufzeit dieses Anstellungsvertrags dauerhaft arbeitsunfähig, so endet der Vertrag mit dem Tag, an dem die dauernde Arbeitsunfähigkeit festgestellt wird. Dauernde Arbeitsunfähigkeit in diesem Sinne liegt vor, wenn das Vorstandsmitglied wegen Krankheit oder Unfall dauerhaft nicht mehr in der Lage ist, die ihm übertragenen Aufgaben wahrzunehmen. Dabei sind die besonderen Pflichten und die besondere Verantwortung eines Vorstandsmitglieds zu berücksichtigen.

Verstirbt das Vorstandsmitglied während der Dauer des Anstellungsvertrages, so haben die Witwe und die Kinder, soweit diese noch nicht das 27. Lebensjahr vollendet haben, des Vorstandsmitglieds als Gesamtgläubiger Anspruch auf die unverminderte Fortzahlung der festen Vergütung für den Sterbemonat und die sechs darauf folgenden Monate, längstens jedoch bis zum Ende der regulären Laufzeit des Vertrags.

## Vergütung des Vorstands

In den nachfolgenden Tabellen sind die für das Geschäftsjahr gewährten Zuwendungen und Zuflüsse sowie der Versorgungsaufwand gesamtheitlich für alle Vorstandsmitglieder dargestellt. \*

<b>Gewährte Zuwendungen (in € Mio.)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2019 (min)</b>	<b>2019 (max)</b>
Festvergütung	2,3	2,0	2,0	2,0
Nebenleistungen	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>Summe</b>	<b>2,4</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>
Kurzfristige variable Vergütung	2,8	2,7	0,0	3,0
Langfristige variable anteilsbasierte Vergütung				
LTI 2019 (2019 bis 2021)		3,9	0,0	11,8
LTI 2018 (2018 bis 2020)	4,3			
<b>Summe variable Vergütung</b>	<b>7,0</b>	<b>6,6</b>	<b>0,0</b>	<b>14,8</b>
Versorgungsaufwand	0,5	0,4	0,4	0,4
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>9,9</b>	<b>9,1</b>	<b>2,4</b>	<b>17,3</b>

<b>Zufluss (in € Mio.)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Festvergütung	2,3	2,0
Nebenleistungen	0,1	0,1
<b>Summe</b>	<b>2,4</b>	<b>2,1</b>
Kurzfristige variable Vergütung	2,8	2,7
Langfristige variable anteilsbasierte Vergütung		
LTI 2016 (2016 bis 2018)		1,7
LTI 2015 (2015 bis 2017)	8,8	
<b>Summe variable Vergütung</b>	<b>11,6</b>	<b>4,3</b>
Versorgungsaufwand	0,5	0,4
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>14,4</b>	<b>6,8</b>

Für die Vorstände bestehen Pensionszusagen im Rahmen von Entgeltumwandlungen, welche aus den 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 Vorstände eine Zuführung durch PUMA von € 0,4 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2019 an aktive Vorstände in Höhe von € 10,8 Mio. (Vorjahr: € 10,1 Mio.) wurde bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet. Der überwiegende Teil des Barwerts entfällt auf die durch Entgeltumwandlung finanzierte Leistungszusage.

\* Die nachfolgend dargestellten Zuwendungen und Zuflüsse enthalten den Anteil der Vergütung von Frau Anne-Laure Descours, der Frau Descours für ihre Tätigkeit als Mitglied des Vorstands der PUMA SE gewährt wird. Daneben erhält Frau Descours eine Vergütung für ihre Funktion als General Manager PUMA Group Sourcing der World Cat Ltd., Hong Kong, einer Tochtergesellschaft der PUMA SE.

## **Vergütung ehemaliger Vorstandsmitglieder**

Die Bestellung von Herrn Lars Radoor Sørensen als Vorstandsmitglied wurde zum Ablauf des 31. Januar 2019 einvernehmlich beendet. Zu diesem Zeitpunkt hatte der Vorstandsanstellungsvertrag von Herrn Sørensen eine Restlaufzeit bis zum Ablauf des 31. Dezember 2020. Der Vorstandsanstellungsvertrag von Herrn Sørensen wurde einvernehmlich zum Ablauf des 31. Januar 2020 beendet. Für den Zeitraum vom 31. Januar 2019 bis zum 31. Januar 2020 wurden die Grundvergütung, Nebenleistungen sowie die kurzfristige variable Vergütung unter Annahme eines Zielerreichungsgrads von 100% ausgezahlt. Die Tranche der langfristigen variablen Vergütung für 2018-2020 wurde zeitanteilig um 11/36 gekürzt. Für 2019-2021 wurde keine Tranche mehr gewährt. Die Vergütungsbestandteile von Herrn Sørensen für seine Tätigkeit als Vorstand werden in der Gesamtübersicht „Vergütung des Vorstands“ mit aufgeführt.

Es bestanden leistungsorientierte Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern und deren Witwen in Höhe von € 3,3 Mio. (Vorjahr: € 3,2 Mio.), sowie beitragsorientierte Pensionsverpflichtungen im Zusammenhang mit Entgeltumwandlungen von früheren Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführenden Direktoren in Höhe von € 11,6 Mio. (Vorjahr: € 10,6 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.

## **Vergütungssystem des Aufsichtsrats**

Das Vergütungssystem des Aufsichtsrats setzt sich satzungsgemäß aus zwei Komponenten zusammen. Ebenso wie bei dem Vorstand sind für die Vergütung die Aufgaben und Leistungen des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds, die wirtschaftliche Lage, die langfristige strategische Planung und die damit verbundenen Ziele, die Nachhaltigkeit der erzielten Ergebnisse und die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens relevant. Aus diesem Grund besteht die erste Komponente der Aufsichtsratsvergütung aus einem fixen erfolgsunabhängigen Betrag, während die zweite Komponente eine erfolgsorientierte Vergütung vorsieht.

Die erfolgsunabhängige Komponente richtet sich nach § 15 der Satzung und sichert jedem Aufsichtsratsmitglied eine feste jährliche Vergütung in Höhe von € 25.000,00 zu. Dieser Betrag wird nach Ablauf der Hauptversammlung für das betreffende Geschäftsjahr fällig. Zusätzlich zur festen jährlichen Vergütung steht den Aufsichtsratsmitgliedern eine Erhöhung der festen Vergütung in Abhängigkeit ihrer Position im Aufsichtsrat und ihrer Teilnahme an Ausschüssen zu. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats und sein Stellvertreter bekommen einen zusätzlichen Jahresfestbetrag von € 25.000,00 beziehungsweise € 12.500,00. Der Vorsitzende eines Ausschusses erhält zusätzlich € 10.000,00 und die Mitglieder eines Ausschusses jeweils € 5.000,00. Die betreffenden Ausschüsse sind der Personalausschuss, der Prüfungsausschuss und der Nachhaltigkeitsausschuss.

Zusätzlich zur festen Jahresvergütung erhält jedes Aufsichtsratsmitglied eine jährliche erfolgsabhängige Vergütung. Diese entspricht € 20,00 je € 0,01 der den Mindestbetrag von € 16,00 des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses je Aktie übersteigt. Die erfolgsabhängige Vergütung ist begrenzt auf € 10.000,00 pro Jahr. Bei einem Ergebnis je Aktie unterhalb des Mindestbetrags wird keine erfolgsabhängige Vergütung fällig. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält € 40,00 je € 0,01 den des Mindestbetrags übersteigenden Ergebnisses je Aktie und maximal € 20.000,00 pro Jahr. Sein stellvertretender Vorsitzender erhält € 30,00 je € 0,01 den des Mindestbetrags übersteigenden Ergebnisses je Aktie und maximal € 15.000,00 pro Jahr.

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

### **Vergütung des Aufsichtsrats**

Die Werte der Vergütung des Aufsichtsrats für die Geschäftsjahre 2018 und 2019 lassen sich der folgenden Tabelle entnehmen.

<b>Aufsichtsrats- vergütung (in € Mio.)</b>	Festvergütung		Variable Vergütung		Ausschuss- vergütung		<b>Insgesamt</b>	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Gesamt</b>	0,2	0,2	--	--	0,0	0,0	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>

## **24. Corporate Governance**

Die nach § 161 AktG vorgeschriebene Entsprechenserklärung wurde vom Vorstand und vom Aufsichtsrat abgegeben und auf der Homepage der Gesellschaft ([www.puma.com](http://www.puma.com)) dauerhaft öffentlich zugänglich gemacht.

## **25. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag**

Es sind keine Ereignisse nach dem Bilanzstichtag eingetreten, die auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentliche Auswirkung haben.

Herzogenaurach, den 31. Januar 2020

Der Vorstand

**Gulden**

**Lämmermann**

**Descours**

## Entwicklung des Anlagevermögens PUMA SE, Herzogenaurach, vom 01.01. BIS 31.12.2019

### IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE

Entgeltlich erworbene Schutzrechte u. ähnl. Rechte u. Werte  
sowie Lizenzen an solchen Rechten u. Werten  
Geleistete Anzahlungen

### SACHANLAGEN

Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten  
auf fremden Grundstücken  
Andere Anlagen, Betriebs- u. Geschäftsausstattung  
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau

### FINANZANLAGEN

Anteile an verbundenen Unternehmen  
Beteiligungen

Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Aufgelaufene Abschreibungen					Buchwerte	
Stand 01.01.2019 € Mio.	Zugänge	Um- buchungen	Abgänge	Stand 31.12.2019 € Mio.	Stand 01.01.2019 € Mio.	Zuschrei- bungen	Zugänge	Abgänge	Stand 31.12.2019 € Mio.	Stand 31.12.2019 € Mio.	Stand 31.12.2018 € Mio.
135,2	18,0	12,9	-0,2	<b>165,9</b>	102,6	0,0	16,5	-0,2	<b>118,9</b>	<b>47,0</b>	32,6
12,9	9,5	-12,9	0,0	<b>9,5</b>						<b>9,5</b>	12,9
<b>148,1</b>	<b>27,5</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,2</b>	<b>175,4</b>	<b>102,6</b>	<b>0,0</b>	<b>16,5</b>	<b>-0,2</b>	<b>118,9</b>	<b>56,5</b>	<b>45,5</b>
118,7	2,4	0,2	-5,4	<b>115,9</b>	23,9	0,0	3,7	-3,0	<b>24,6</b>	<b>91,3</b>	94,8
40,3	7,6	0,0	-9,2	<b>38,7</b>	29,6	0,0	4,6	-7,5	<b>26,7</b>	<b>12,0</b>	10,7
2,0	13,6	-0,2	0,0	<b>15,4</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>	<b>15,4</b>	2,0
<b>161,0</b>	<b>23,6</b>	<b>0,0</b>	<b>-14,6</b>	<b>170,0</b>	<b>53,5</b>	<b>0,0</b>	<b>8,3</b>	<b>-10,5</b>	<b>51,3</b>	<b>118,7</b>	<b>107,5</b>
514,4	373,6	0,0	0,0	<b>888,0</b>	30,9	0,0	0,0	0,0	<b>30,9</b>	<b>857,1</b>	483,5
21,4	0,0	0,0	0,0	<b>21,4</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>	<b>21,4</b>	21,4
<b>535,8</b>	<b>373,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>909,4</b>	<b>30,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>30,9</b>	<b>878,5</b>	<b>504,9</b>
<b>844,9</b>	<b>424,7</b>	<b>0,0</b>	<b>-14,8</b>	<b>1.254,8</b>	<b>187,0</b>	<b>0,0</b>	<b>24,8</b>	<b>-10,7</b>	<b>201,1</b>	<b>1.053,7</b>	<b>657,9</b>

## Aufstellung zum Anteilsbesitz

Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital	Ergebnis TEUR*	Eigenkapital TEUR*
<b>- Muttergesellschaft -</b>							
1.	PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach				
<b>EMEA</b>							
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg	direkt	100%	25.002	234.143
3.	stichd austria gmbh	Österreich	Salzburg	indirekt	100%	202	237
4.	PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	indirekt	100%	2.756	4.393
5.	PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg	indirekt	100%	413	1.367
6.	PUMA Estonia OÜ	Estland	Tallinn	indirekt	100%	250	521
7.	PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%	248	872
8.	PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch-Graffenstaden	indirekt	100%	186	41.627
9.	stichd france SAS	Frankreich	Boulogne Billancourt	indirekt	100%	541	1.105
10.	PUMA International Trading GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%	-753	-8.851 2)
11.	PUMA Europe GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%	-1.120	74.894 2)
12.	PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%	0	898.991 2)
13.	PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%	-29	106.163
14.	stichd germany gmbh	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	100%	1.522	1.685
15.	PUMA Logistik-Verwaltungs GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%	0	74.025 2)
16.	Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien	Deutschland	Dortmund	direkt	5%	17.391	354.919 1)
17.	PUMA United Kingdom Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%	-1.500	19.463
18.	PUMA Premier Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%	-10	2.138
19.	STICH D UK LTD	Großbritannien	Mansfield	indirekt	100%	202	169
20.	STICH D SPORTMERCHANDISING UK LTD	Großbritannien	London	indirekt	100%	801	1.665
21.	Genesis Group International Ltd.	Großbritannien	Manchester	direkt	100%	-316	2.512
22.	Sport Equipment Hellas S. A. of Footwear, Apparel and Sportswear u.li.	Griechenland	Athen	direkt	70%	8	-169.193
23.	PUMA Italia S.r.l.	Italien	Assago	indirekt	100%	9.218	25.619
24.	STICH D ITALY SRL	Italien	Assago	indirekt	100%	17	180
25.	PUMA Sport Israel Ltd.	Israel	Hertzeliya	indirekt	100%	-1	118
26.	PUMA Malta Ltd.	Malta	St.Julians	indirekt	100%	-108	-235
27.	PUMA Racing Ltd.	Malta	St.Julians	indirekt	100%	1	6
28.	PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%	8.436	60.334
29.	PUMA Teamwear Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	indirekt	100%	11	11
30.	PUMA International Sports Marketing B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%	3.253	15.952
31.	stichd group B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	direkt	100%	0	9.685
32.	stichd international B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%	-66	10.900
33.	stichd sportmerchandising B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%	7.423	28.408
34.	stichd B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%	47.239	151.474
35.	stichd logistics B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%	0	75
36.	stichd licensing B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%	0	18
37.	PUMA Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%	-1.098	-1.240
38.	PUMA Polska Sp. z o.o.	Polen	Warschau	indirekt	100%	6.172	15.278
39.	PUMA Sports Romania Srl	Rumänien	Bukarest	indirekt	100%	1.742	4.040
40.	PUMA-RUS o.o.o.	Russland	Moskau	indirekt	100%	13.849	28.038
41.	PUMA Slovakia s.r.o. v likvidácii	Slowakei	Bratislava	indirekt	100%	364	553
42.	PUMA Sports Distributors (Pty) Ltd.	Südafrika	Kapstadt	indirekt	100%	9.340	35.092
43.	PUMA Sports South Africa (Pty) Ltd.	Südafrika	Kapstadt	indirekt	100%	4.011	5.471
44.	PUMA Iberia S.L.U	Spanien	Madrid	direkt	100%	4.557	13.676
45.	STICH D IBERIA S.L.	Spanien	Barcelona	indirekt	100%	266	1.120
46.	Nrotert AB	Schweden	Helsingborg	direkt	100%	-3	3.090
47.	PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%	-3.762	16.808
48.	Nrotert Sweden AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%	0	280
49.	stichd nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%	194	206
50.	Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt	100%	-894	111.057
51.	PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%	-73	1.551
52.	stichd switzerland ag	Schweiz	Egerkingen	indirekt	100%	126	271
53.	PUMA Spor Giyim Sanayi ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt	100%	4.443	30.904
54.	PUMA Ukraine TOV	Ukraine	Kiew	indirekt	100%	3.684	5.867
55.	PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%	10.376	11.844
56.	PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	49%	81	835

Amerika							
57.	PUMA Sports Argentina S.A. (former Unisol S.A.)	Argentinien	Buenos Aires	indirekt	100%	16.700	55.818
58.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	indirekt	100%	-4.002	-56.027
59.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	Toronto	indirekt	100%	4.209	32.072
60.	PUMA United Canada ULC	Kanada	Vancouver	indirekt	51%	0	0
61.	PUMA CHILE SPA	Chile	Santiago	direkt	100%	3.125	24.298
62.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt	100%	203	776
63.	PUMA México Sport, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko Stadt	direkt	100%	9.736	64.475
64.	Servicios Profesionales RDS, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko Stadt	indirekt	100%	182	1.114
65.	Importaciones RDS, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko Stadt	direkt	98%	2.504	14.740
66.	GLOBAL LICENSE STICHD GROUP MEXICO S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko Stadt	indirekt	100%	590	4.288
67.	Importaciones Brand Plus Licensing S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko Stadt	indirekt	100%	183	145
68.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100%	3.667	18.851
69.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C.	Peru	Tacna	indirekt	100%	103	433
70.	PUMA Retail Peru S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100%	831	2.755
71.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt	100%	3.963	106.233
72.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%	0	501.615
73.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%	-28.057	441.495
74.	Cobra Golf Incorporated	USA	Carlsbad	indirekt	100%	5.806	84.947
75.	PUMA United Canada Holding, Inc.	USA	Wilmington	indirekt	100%	0	0
76.	PUMA United North America LLC	USA	Wilmington	indirekt	51%	44.989	50.568
77.	Janed Canada, LLC	USA	New York	indirekt	51%	0	0
Asien/Pazifik							
78.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt	100%	493	5.842
79.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt	100%	0	700
80.	White Diamond Properties Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt	100%	-89	-496
81.	PUMA China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%	114.838	201.557
82.	stichd china ltd (斯梯起特贸易(上海)有限公司)	China	Shanghai	indirekt	100%	599	1.647
83.	Guangzhou World Cat Information Consulting Services Company Ltd.	China	Guangzhou	indirekt	100%	310	1.701
84.	World Cat Ltd.	Hongkong		direkt	100%	28.582	101.682
85.	Development Services Ltd.	Hongkong		direkt	100%	1.213	2.585
86.	PUMA International Trading Services Ltd.	Hongkong		indirekt	100%	96	505
87.	PUMA Asia Pacific Ltd.	Hongkong		direkt	100%	41.632	83.783
88.	PUMA Hong Kong Ltd.	Hongkong		indirekt	100%	37.337	53.234
89.	stich Limited	Hongkong		indirekt	100%	3.310	3.672
90.	PUMA Sports India Private Ltd.	Indien	Bengaluru	indirekt	100%	-3.638	12.761
91.	PUMA India Corporate Services Private Ltd.	Indien	Bengaluru	indirekt	100%	-39	0
92.	World Cat Sourcing India Private Ltd.	Indien	Bengaluru	indirekt	100%	5	4
93.	PT PUMA Cat Indonesia Ltd.	Indonesien	Jakarta	indirekt	100%	470	9.824
94.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt	100%	-4.823	97.531
95.	PUMA Korea Ltd. (푸마코리아 유한회사)	Korea	Seoul	direkt	100%	6.182	25.269
96.	Stichd Korea Ltd	Korea	Incheon	indirekt	100%	9	248
97.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	indirekt	100%	1.470	11.193
98.	PUMA New Zealand Ltd.	Neuseeland	Auckland	indirekt	100%	139	5.076
99.	PUMANILA IT Services Inc.	Philippinen	Manila	indirekt	100%	51	239
100.	PUMA Sports SEA Trading Pte. Ltd.	Singapur		indirekt	100%	3.629	-11.225
101.	PUMA SEA Holding Pte. Ltd.	Singapur		indirekt	100%	-2	32.003
102.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt	100%	3.648	16.910
103.	World Cat Vietnam Sourcing & Development Services Co. Ltd.	Vietnam	Ho Chi Minh City	indirekt	100%	612	4.760

\* Das genannte Eigenkapital und das Ergebnis der Tochtergesellschaften basieren im Wesentlichen auf Werten nach IFRS.

- 1) Eigenkapital und Ergebnis basierend auf dem geprüften Konzernabschluss zum 30. Juni 2019
- 2) Ergebnisabführungsvertrag



## **Zusammensetzung und Mandate des Vorstands und des Aufsichtsrats**

### **Mitglieder des Vorstands und Mandate der Vorstandsmitglieder**

#### **Bjørn Gulden**

Chief Executive Officer (CEO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Tchibo GmbH, Hamburg
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, Dortmund
- Salling Group A/S, Brabrand/Dänemark

#### **Michael Lämmermann**

Chief Financial Officer (CFO)

#### **Lars Radoor Sørensen** (bis 31. Januar 2019)

Chief Operating Officer (COO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Scandinavian Brake Systems A/S, Svendborg/Dänemark
- Hoyer Group A/S, Kopenhagen/Dänemark
- Skiold A/S, Sæby/Dänemark

#### **Anne-Laure Descours** (ab 1. Februar 2019)

Chief Sourcing Officer (CSO)

## Mitglieder des Aufsichtsrats und Mandate der Aufsichtsratsmitglieder

### 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<sup>1</sup>:

- Kering Americas, Inc., New York/USA
- Volcom LLC., Costa Mesa/USA
- Kering Tokyo Investment Ltd., Tokio/Japan
- Pomellato S.p.A., Mailand/Italien
- Sowind Group S.A., La Chaux-de-Fonds/Schweiz
- Guccio Gucci S.p.A., Florenz/Italien
- Gucci America, Inc., New York/USA
- Christopher Kane Ltd., London/Vereinigtes Königreich
- Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin Le Locle S.A., Le Locle/Schweiz
- Kering Eyewear S.p.A., Padua/Italien
- Yugen Kaisha Gucci LLC, Tokio/Japan
- Birdswan Solutions Ltd., Haywards Heath/West Sussex/Vereinigtes Königreich
- Paintgate Ltd., Haywards Heath/West Sussex/Vereinigtes Königreich
- Stella McCartney Ltd., Haywards Heath/West Sussex/Vereinigtes Königreich
- Kering Asia Pacific Ltd., Hongkong/China
- Kering South East Asia PTE Ltd., Singapur
- Altuzarra LLC, New York/USA
- Tomas Maier Holding LLC, New York/USA
- Tomas Maier Distribution LLC, New York/USA
- Tomas Maier LLC, New York/USA

### Thore Ohlsson (Stellvertretender Vorsitzender)

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Docktricks AB, Uppsala/Schweden
- Elite Hotels AB, Stockholm/Schweden
- Tomas Frick AB, Vellinge/Schweden
- Tjugonde AB, Malmö/Schweden
- Dahlqvists Fastighetsförvaltning AB, Kristianstad/Schweden
- Dofab AB, Malmö/Schweden
- Orrefors Kosta Boda AB, Kosta/Schweden

---

<sup>1</sup> Alle Mandate von Herrn Palus sind Mandate innerhalb der Kering-Gruppe. Kering S.A. ist eine börsennotierte Gesellschaft. Alle anderen Gesellschaften innerhalb der Kering-Gruppe sind nicht börsennotiert.

**Jean-Marc Duplaix** (bis 18. April 2019)

Paris, Frankreich

Chief Financial Officer (CFO) von Kering S.A., Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Redcats S.A., Paris/Frankreich
- E\_lite S.p.A., Mailand/Italien
- Pomellato S.p.A., Mailand/Italien
- Kering Japan Ltd., Tokio/Japan
- Kering Tokyo Investment Ltd., Tokio/Japan
- Kering Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Qeelin Holding Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- E-Kering Lux S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Luxury Fashion Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Kering Spain S.L. (früher Noga Luxe S.L.), Barcelona/Spanien
- Kering Eyewear S.p.A., Padua/Italien
- GPo Holding S.A.S., Paris/Frankreich
- Design Management Srl, Florenz/Italien
- Design Management 2 Srl, Florenz/Italien
- Kering Studio S.A.S., Paris/Frankreich
- Balenciaga Asia Pacific Ltd., Hongkong/China
- Kering Eyewear Japan Ltd., Tokio/Japan
- Redcats Management Services S.A.S., Paris/Frankreich
- Balenciaga S.A., Paris/Frankreich
- Kering Investments Europe B.V., Amsterdam/Niederlande
- Altuzarra LLC, New York/USA
- Pomellato Japan Co. Ltd., Tokio/Japan
- Bottega Veneta Japan Ltd., Tokio/Japan
- Richard Ginori Asia Pacific Co. Ltd., Tokio/Japan
- Kering Korea Ltd., Seoul/Südkorea

**Béatrice Lazat** (bis 18. April 2019)

Paris, Frankreich

Human Resources Director, Kering S.A., Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Castera S.A.R.L., Luxemburg/Luxemburg
- Luxury Goods Services S.A., Cadempino/Schweiz
- Augustin S.A.R.L., Paris/Frankreich
- Prodistri S.A., Paris/Frankreich
- Conseil et Assistance S.N.C., Paris/Frankreich

**Héloïse Temple-Boyer** (seit 18. April 2019)

Paris, Frankreich

Stellvertretende Vorstandsvorsitzende von ARTÉMIS S.A.S., Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien<sup>2</sup>:

- Kering S.A., Paris/Frankreich
- Giambattista Valli S.A.S., Paris/Frankreich
- Société d'exploitation de l'hebdomadaire le Point S.A., Paris/Frankreich
- Royalement Vôtre Editions S.A.S., Paris/Frankreich
- ACHP Plc, London/Großbritannien
- Christie's International Plc, London/Großbritannien
- Palazzo Grassi Spa, Venedig/Italien

**Fiona May** (seit 18. April 2019)

Calenzano, Italien

Unabhängige Unternehmensberaterin

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- R.C.S. Media Group Active Team Srl, Mailand/Italien

**Martin Köppel**

**(Arbeitnehmersvertreter)**

Weisendorf, Deutschland

Vorsitzender des Betriebsrats der PUMA SE

**Bernd Illig**

**(Arbeitnehmersvertreter)**

Bechhofen, Deutschland

Administrator IT Systems der PUMA SE

---

<sup>2</sup> Alle Mandate sind Mandate innerhalb der ARTÉMIS-Gruppe. Kering S.A. ist eine börsennotierte Gesellschaft.

## **Ausschüsse des Aufsichtsrats**

### **Personalausschuss**

- Jean-François Palus (Vorsitzender)
- Béatrice Lazat (bis 18. April 2019)
- Fiona May (seit 18. April 2019)
- Martin Köppel

### **Prüfungsausschuss**

- Thore Ohlsson (Vorsitzender)
- Jean-Marc Duplaix (bis 18. April 2019)
- Hèloise Temple-Boyer (seit 18. April 2019)
- Bernd Illig

### **Nominierungsausschuss**

- Jean-François Palus (Vorsitzender)
- Jean-Marc Duplaix (bis 18. April 2019)
- Hèloise Temple-Boyer (seit 18. April 2019)
- Fiona May (seit 18. April 2019)

## **Versicherung der gesetzlichen Vertreter**

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der PUMA SE vermittelt und im Lagebericht, der mit dem Konzernlagebericht der PUMA SE für das Geschäftsjahr 2019 zusammengefasst ist, der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Gesellschaft so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung der Gesellschaft beschrieben sind.

Herzogenaurach, den 31. Januar 2020

Der Vorstand

**Gulden**

**Lämmermann**

**Descours**

---

## **BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS**

An die PUMA SE, Herzogenaurach

### ***VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES JAHRESABSCHLUSSES UND DES ZUSAMMENGEFASSTEN LAGEBERICHTS***

#### **Prüfungsurteile**

Wir haben den Jahresabschluss der PUMA SE, Herzogenaurach, – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2019 und der Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 sowie dem Anhang, einschließlich der Darstellung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den mit dem Konzernlagebericht der Gesellschaft zusammengefassten Lagebericht („zusammengefasster Lagebericht“) der PUMA SE, Herzogenaurach, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 geprüft. Die Erklärung zur Unternehmensführung sowie den Corporate Governance Bericht, die im Abschnitt „Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f und § 315d HGB“ des zusammengefassten Lageberichts enthalten sind, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Jahresabschluss in allen wesentlichen Belangen den deutschen, für Kapitalgesellschaften geltenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage der Gesellschaft zum 31. Dezember 2019 sowie ihrer Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 und
- vermittelt der beigefügte zusammengefasste Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft. In allen wesentlichen Belangen steht dieser zusammengefasste Lagebericht in Einklang mit dem Jahresabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum zusammengefassten Lagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der im Abschnitt „Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f und § 315d HGB“ des zusammengefassten Lageberichts enthaltenen Erklärung zur Unternehmensführung und des Corporate Governance Berichts.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Jahresabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts geführt hat.

## **Grundlage für die Prüfungsurteile**

Wir haben unsere Prüfung des Jahresabschlusses 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 Jahresabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Unternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht zu dienen.

## **Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Jahresabschlusses**

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Jahresabschlusses 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. Bewertung der Anteile an verbundenen Unternehmen
2. Werthaltigkeit der Forderungen gegen verbundene Unternehmen

Unsere Darstellung dieser besonders wichtigen Prüfungssachverhalte haben wir wie folgt strukturiert:

- a) Sachverhaltsbeschreibung (einschließlich Verweis auf zugehörige Angaben im Jahresabschluss)
- b) Prüferisches Vorgehen

### **1. Bewertung der Anteile an verbundenen Unternehmen**

- a) Im Jahresabschluss der PUMA SE werden zum 31. Dezember 2019 „Anteile an verbundenen Unternehmen“ in Höhe von Mio. EUR 857,1 ausgewiesen, dies entspricht 51,2 % der Bilanzsumme bzw. 147,1 % des Eigenkapitals.



Zur Überprüfung der Bewertung der Anteile an verbundenen Unternehmen werden durch die PUMA SE Unternehmensbewertungen zur Ermittlung deren beizulegender Werte durchgeführt. Die beizulegenden Werte der Anteile an verbundenen Unternehmen werden jeweils als Barwerte der erwarteten künftigen Zahlungsmittelzuflüsse mittels der Discounted-Cashflow-Methode ermittelt. Die Unternehmensbewertungen basieren dabei auf Planzahlen der zukünftig erwarteten Zahlungsmittelzuflüsse. Der Bewertung der Anteile an verbundenen Unternehmen durch die PUMA SE werden hierbei für den Detailplanungszeitraum die Daten der Dreijahresplanung der jeweiligen Gesellschaft zugrunde gelegt.

Aus unserer Sicht war die Bewertung der Anteile an verbundenen Unternehmen von besonderer Bedeutung, da außerplanmäßige Abschreibungen bei einer dauernden Wertminderung der Anteile an verbundenen Unternehmen bzw. Wertaufholungen bei Wegfall der Gründe für in der Vergangenheit vorgenommene außerplanmäßige Abschreibungen das Jahresergebnis und die Eigenkapitalquote wesentlich beeinflussen können. Des Weiteren werden basierend auf dem Detailplanungszeitraum Annahmen der gesetzlichen Vertreter für die Ableitung der ewigen Rente getroffen. Das Ergebnis der Unternehmensbewertungen ist folglich in hohem Maße von Einschätzungen über die zukünftigen Zahlungsmittelzuflüsse sowie die verwendeten Diskontierungssätze (WACC – Weighted Average Cost of Capital) abhängig und daher mit Unsicherheiten und Ermessensspielräumen behaftet.

Die Angaben der gesetzlichen Vertreter zu den Anteilen an verbundenen Unternehmen sind im Anhang in Abschnitt 2 „Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze“ sowie in Abschnitt 3 „Anlagevermögen“ enthalten.

- b) Zunächst haben wir anhand der im Rahmen unseres risikoorientierten Prüfungsansatzes gewonnenen Informationen beurteilt, ob Wertänderungsindikationen vorliegen. Wurde das Risiko einer möglichen Über- oder Unterbewertung festgestellt, haben wir uns von der PUMA SE eine Unternehmensbewertung vorlegen lassen. Bezogen auf die vorgelegten Unternehmensbewertungen haben wir uns zunächst davon überzeugt, ob die beizulegenden Werte sachgerecht mittels Discounted-Cashflow-Methode unter Beachtung der relevanten Bewertungsstandards ermittelt wurden. Ob die bei der Berechnung verwendeten künftigen Zahlungsmittelzuflüsse eine sachgerechte Grundlage bilden, haben wir insbesondere durch deren Abgleich mit der aktuellen Dreijahresplanung sowie Befragung der gesetzlichen Vertreter oder von ihnen benannten Personen zu den wesentlichen Annahmen dieser Planung überprüft. Darüber hinaus haben wir eine Abstimmung mit allgemeinen und branchenspezifischen Markterwartungen vorgenommen. Die Annahmen zur ewigen Rente haben wir anhand der Detailplanungsphase sowie allgemeiner und branchenspezifischer Markterwartungen einer kritischen Würdigung unterzogen. Da bereits relativ kleine Veränderungen des verwendeten Diskontierungssatzes wesentliche Auswirkungen auf die Höhe des beizulegenden Werts haben können, haben wir auch die bei der Bestimmung des Diskontierungszinssatzes (WACC – Weighted Average Cost of Capital) herangezogenen Parameter unter Einbeziehung von internen Bewertungsspezialisten aus dem Bereich Financial Advisory validiert und das Berechnungsschema nachvollzogen.

## **2. Werthaltigkeit der Forderungen gegen verbundene Unternehmen**

- a) Im Jahresabschluss der PUMA SE werden zum 31. Dezember 2019 „Forderungen gegen verbundene Unternehmen“ in Höhe von Mio. EUR 444,2 ausgewiesen, dies entspricht 26,5 % der Bilanzsumme bzw. 76,2 % des Eigenkapitals.

Die PUMA SE hat in ihrer Funktion als Konzernholding kurzfristige, regelmäßig revolvingende Finanzmittel ausgereicht, um die laufende Geschäftstätigkeit von verbundenen Unternehmen zu finanzieren. Die Bewertung dieser dem Umlaufvermögen zugeordneten Forderungen erfolgt zum Nennwert bzw. zum niedrigeren beizulegenden Wert. Die PUMA SE überprüft die Werthaltigkeit wesentlicher Forderungen zum Abschlussstichtag auf der Grundlage verschiedener Indikatoren sowie einer Analyse der Ertrags- und Finanzkraft der jeweiligen Gesellschaft unter Berücksichtigung der aktuellen Dreijahresplanung dieser Gesellschaft. Sofern sich bei dieser Analyse Anhaltspunkte dahingehend ergeben, dass Forderungen der PUMA SE gegen ein verbundenes Unternehmen gegebenenfalls nicht zurückgeführt werden können, wird eine detaillierte Cashflow-Analyse zur Unterlegung der Werthaltigkeit der jeweiligen Forderung durchgeführt.

Die Einschätzung der gesetzlichen Vertreter in Bezug auf die Werthaltigkeit der Forderungen gegen verbundene Unternehmen ist aufgrund der damit verbundenen Ermessensspielräume mit Unsicherheiten behaftet. Gegebenenfalls notwendige Wertberichtigungen könnten das Jahresergebnis und die Eigenkapitalquote wesentlich beeinflussen. Vor diesem Hintergrund haben wir die Werthaltigkeit der Forderungen gegen verbundene Unternehmen im Rahmen unserer Abschlussprüfung als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt eingestuft.

Die Angaben der gesetzlichen Vertreter zu den Forderungen gegen verbundene Unternehmen sind im Anhang in Abschnitt 2 „Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze“ sowie in Abschnitt 6 „Forderungen gegen verbundene Unternehmen“ enthalten.

- b) Im Rahmen unseres risikoorientierten Prüfungsansatzes der Forderungen gegen verbundene Unternehmen haben wir für wesentliche Forderungen die Vorgehensweise der PUMA SE zur Beurteilung der Werthaltigkeit der Forderungen nachvollzogen. In Fällen, in denen Wertminderungsbedarf identifiziert wurde, haben wir uns mit der Ertrags- und Finanzkraft des jeweiligen verbundenen Unternehmens anhand der im Rahmen unserer Prüfung gewonnenen Informationen kritisch auseinandergesetzt. Bezogen auf die zur Unterlegung der Werthaltigkeit einer konkreten Forderung durchgeführten Cashflow-Analysen haben wir diese plausibilisiert und uns davon überzeugt, dass sie im Einklang mit der aktuellen Unternehmensplanung der jeweiligen Gesellschaft stehen.

## **Sonstige Informationen**

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen:

- die im Abschnitt „Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f und § 315d HGB“ des zusammengefassten Lageberichts enthaltene Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289f HGB,
- den im Abschnitt „Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f und § 315d HGB“ des zusammengefassten Lageberichts enthaltenen Corporate Governance Bericht nach Nr. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex,
- die Versicherungen der gesetzlichen Vertreter nach § 264 Abs. 2 Satz 3 HGB zum Jahresabschluss bzw. nach § 289 Abs. 1 Satz 5 HGB zum zusammengefassten Lagebericht sowie
- den gesonderten zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht, der nach Erteilung dieses Bestätigungsvermerks veröffentlicht wird.

Unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss 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 Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Jahresabschluss, zum zusammengefassten Lagebericht oder zu unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

## **Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Jahresabschluss und den zusammengefassten Lagebericht**

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Jahresabschlusses, der den deutschen, für Kapitalgesellschaften geltenden handelsrechtlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie in Übereinstimmung mit den deutschen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Jahresabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Jahresabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft 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, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des zusammengefassten Lageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im zusammengefassten Lagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses der Gesellschaft zur Aufstellung des Jahresabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts.

### **Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts**

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Jahresabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der zusammengefassten Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss 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 Jahresabschluss 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 Jahresabschlusses 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 Jahresabschluss 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 Jahresabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des zusammengefassten Lageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme der Gesellschaft abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit der Gesellschaft 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 Jahresabschluss 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 die Gesellschaft ihre Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Jahresabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Jahresabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt.
- beurteilen wir den Einklang des zusammengefassten Lageberichts mit dem Jahresabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage der Gesellschaft.

- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im zusammengefassten Lagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Jahresabschlusses 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 18. April 2019 als Abschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 30. Juli 2019 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2012 als Abschlussprüfer der PUMA SE, Herzogenaurach, tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

### **VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER**

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Dr. Thomas Reitmayr.

München, den 31. Januar 2020

### **Deloitte GmbH**

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

(Dr. Thomas Reitmayr)  
Wirtschaftsprüfer

(Stefan Otto)  
Wirtschaftsprüfer

## Bericht des Aufsichtsrats

---

### Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

PUMA schließt das Jahr 2019 mit einem Rekord Umsatz und wächst in vielen Bereichen stärker als die Märkte und die Wettbewerber. Die positive Entwicklung aller zentralen Finanzkennzahlen ist nicht nur vor dem Hintergrund wachsender globaler Unsicherheiten ein beachtlicher Erfolg. Das Geschäftsjahr 2019 hat mit einem Wechsel im Vorstand begonnen. Anne-Laure Descours wurde zum Chief Sourcing Officer ernannt. Gerade in Zeiten, in denen Produktionsstandorte ins Zentrum von Handelskriegen geraten, ist es für PUMA von großem Vorteil, mit Anne-Laure Descours eine erfahrene Expertin mit Sitz in Hong Kong zu haben, die die notwendigen Entscheidungen, wenn nötig in Abstimmung mit unseren Produktionspartnern, trifft. Einen Schwerpunkt der Arbeit des Aufsichtsrats bildete die Diskussion und Entscheidung über den Aktiensplit, der die PUMA-Aktie attraktiver für alle Investoren machen sollte.

Der Aufsichtsrat hat im Geschäftsjahr 2019 sämtliche ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Er hat sich intensiv mit der Lage und der Entwicklung von PUMA auseinandergesetzt und den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig beraten und überwacht.

Hierzu hat sich der Aufsichtsrat in vier ordentlichen Sitzungen über die Geschäftspolitik, über alle relevanten Aspekte der Unternehmensentwicklung und Unternehmensplanung, über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft, einschließlich ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen beraten und Beschlüsse gefasst. Der Vorstand hat den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher und mündlicher Form über alle bedeutenden Geschäftsvorgänge informiert. Darüber hinaus fanden im Jahr 2019 zwei außerordentliche und eine konstituierende Sitzung des Aufsichtsrats statt. Eilige Angelegenheiten wurden unter Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel entschieden. Alle Mitglieder haben an den Beschlussfassungen teilgenommen. Vertreter der Anteilseigner und der Arbeitnehmer berieten sich bei Bedarf vor den Sitzungen in getrennten Vorbesprechungen.

<b>Aufsichtsratsplenum</b>	<b>Sitzungsanwesenheit</b> (bezogen auf ordentliche und außerordentliche Sitzungen)	<b>Anwesenheit in %</b>
Jean-François Palus	7/7	100
Thore Ohlsson	7/7	100
Héloïse Temple-Boyer (seit 18.4.2019)	4/4	100
Fiona May (seit 18.4.2019)	4/4	100
Jean-Marc Duplaix (bis 18.4.2019)	3/3	100
Béatrice Lazat (bis 18.4.2019)	3/3	100



Martin Köppel	7/7	100
Bernd Illig	7/7	100

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

### **Beratungsschwerpunkte**

Im Geschäftsjahr 2019 standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund: Wechsel im Vorstand mit der Niederlegung durch Lars Radoor Sørensen als Chief Operating Officer und Bestellung von Anne-Laure Descours als Chief Sourcing Officer, Prüfung und Billigung des Konzerns- und des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr 2018, Festlegung der Tagesordnung für die ordentliche Hauptversammlung am 18. April 2019, laufende Geschäfts- und Umsatzentwicklung, Finanzlage des Konzerns, Unternehmens- und Budgetplanung 2020 und Mittelfristplanung einschließlich Investitionen, weitere Verbesserung des Compliance Management- und internen Kontrollsystems sowie wesentliche Rechtsstreitigkeiten im Konzern, Vorschlag an die Hauptversammlung über die Wahl von Héloïse Temple-Boyer und Fiona May in den Aufsichtsrat der Gesellschaft.

Turnusgemäß legten der Personalausschuss und der Aufsichtsrat den Grad der Erreichung der Ziele für die Auszahlung der variablen Vorstandsvergütung für 2018 fest und beschlossen den Bonus für die Vorstandsmitglieder sowie die Ziele für die Vorstandsvergütung 2019.

Der Aktiensplit war zentrales Thema der Beratungen des Aufsichtsrats im ersten Quartal des Jahres 2019. Der Preis der PUMA-Aktien war in den letzten Jahren erheblich angestiegen und die PUMA-Aktie war für den Konsumenten von PUMA nicht mehr erschwinglich. Der Aktiensplit sollte eine Annäherung an andere Werte im MDAX schaffen und die Aktie für ein breiteres Anlegerpublikum attraktiver machen.

### **Interessenkonflikte**

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

## **Ausschüsse**

Der Aufsichtsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben drei Ausschüsse eingerichtet: den Personalausschuss, den Prüfungsausschuss und den Nominierungsausschuss. Dem Personalausschuss und dem Nominierungsausschuss gehören je zwei Vertreter der Anteilseigner- und ein Vertreter der Arbeitnehmerseite an. Der Nominierungsausschuss setzt sich nur aus Vertretern der Anteilseigner zusammen. Die personelle Zusammensetzung der Ausschüsse lässt sich dem Konzernanhang entnehmen. Der Aufsichtsrat lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten.

### **Personalausschuss**

Der Personalausschuss hat die Aufgabe, den Abschluss und die Änderung von Anstellungsverträgen mit den Mitgliedern des Vorstands vorzubereiten und die Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Er hat im Jahr 2019 dreimal getagt. Im Mittelpunkt der Beratungen standen Vorschläge zur Festsetzung der Bonuszahlungen für die Mitglieder des Vorstands. Darüber hinaus befasste sich der Personalausschuss mit der Festlegung der Ziele für 2019 und beriet die personelle Besetzung des Vorstands. Dem Aufsichtsrat wurden entsprechende Empfehlungen zur Beschlussfassung gegeben.

### **Prüfungsausschuss**

Der Prüfungsausschuss tagte im Geschäftsjahr 2019 in vier ordentlichen Sitzungen. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen des Jahres- und Konzernabschlusses, der Quartalsmitteilungen sowie des Halbjahresfinanzberichts, der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und des Risikomanagementsystems, der internen Revision, des Compliance Managements sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Feststellung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung. Zu einzelnen Tagesordnungspunkten standen zusätzlich Leiter der Konzernfunktionen in den Ausschusssitzungen für Berichte und Fragen zur Verfügung.

### **Nominierungsausschuss**

Der Nominierungsausschuss hat die Aufgabe, dem Aufsichtsrat geeignete Kandidaten für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung zu nennen. Er ist im abgelaufenen Geschäftsjahr zu einer Sitzung zusammengekommen. Der Nominierungsausschuss empfahl dem Aufsichtsrat, Frau Héloïse Temple-Boyer (Group Managing Director der Artemis S.A.S., Paris/Frankreich) und Frau Fiona May (Unabhängige Unternehmensberaterin, Calenzano/Italien) der Hauptversammlung am 18. April 2019 zur Wahl in den Aufsichtsrat vorzuschlagen.

## **Corporate Governance**

Wie in den Vorjahren hat sich der Aufsichtsrat auch im Geschäftsjahr 2019 mit den aktuellen Entwicklungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) befasst. Der DCGK enthält wesentliche gesetzliche Vorschriften und Empfehlungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen und Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung. Die Corporate-Governance-Standards gehören seit langem zum Unternehmensalltag.

Über die Corporate Governance bei PUMA berichtet der Aufsichtsrat zugleich gemäß Ziffer 3.10 DCGK im Corporate Governance Bericht. Die Gesellschaft erfüllt mit wenigen Ausnahmen die Anforderungen des DCGK und bringt dies in der Entsprechenserklärung zum DCGK zum Ausdruck. Die Entsprechenserklärung vom 9. November 2019 ist unseren Aktionären dauerhaft auf der Homepage der Gesellschaft zugänglich unter <http://about.puma.com/de/investor-relations/corporate-governance/declaration-of-compliance/>.

## **Jahresabschluss festgestellt**

Der vom Vorstand nach den Vorgaben des HGB aufgestellte Jahresabschluss der PUMA SE, der gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss sowie der zusammengefasste Lagebericht für die PUMA SE und den PUMA-Konzern, jeweils für das Geschäftsjahr 2019, sind von dem durch die Hauptversammlung am 18. April 2019 gewählten und vom Aufsichtsrat mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses beauftragten Abschlussprüfer, der Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen worden.

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

Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte des Abschlussprüfers sowie der Vorschlag des Vorstands und des Aufsichtsrats für die Verwendung des Bilanzgewinns lagen allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig vor. In der Sitzung des Prüfungsausschusses am 18. Februar 2020 sowie in der darauf folgenden Aufsichtsratssitzung am gleichen Tag hat der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet und diese im Detail mit dem Vorstand und den Mitgliedern des Aufsichtsrats erörtert. Dabei kam es zu keiner Unstimmigkeit.

Der Aufsichtsrat hat den Jahresabschluss, den zusammengefassten Lagebericht für die PUMA SE und den PUMA-Konzern, den Vorschlag des Vorstands und des Aufsichtsrats für die Verwendung des Bilanzgewinns sowie den Konzernabschluss eingehend geprüft und keine Einwendungen erhoben. Gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses stimmte er dem Ergebnis der Prüfung beider Abschlüsse zu und billigte den Jahresabschluss der PUMA SE sowie den Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2019. Der Jahresabschluss 2019 ist damit festgestellt.

Der Vorstand und der Aufsichtsrat beschlossen, der Hauptversammlung vorzuschlagen, für das Geschäftsjahr 2019 eine Dividende in Höhe von € 0,50 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. € 74,8 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von ca. € 85,9 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

Schließlich wurde dem Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 18. Februar 2020 der erste Entwurf des nicht-finanziellen Bericht nach §§ 315c in Verbindung mit §§ 289c bis 289e HGB vorgelegt und der Stand der Datenerhebung wurde erörtert. Sobald der nicht-finanzielle Bericht finalisiert wird, wird er dem Aufsichtsrat zur Zustimmung vorgelegt und danach bis zum 30. April 2020 auf der Internetseite der Gesellschaft veröffentlicht.

#### **Personelle Veränderungen im Aufsichtsrat**

Herr Jean-Marc Duplaix (Chief Financial Officer (CFO) von Kering S.A., Paris/Frankreich) und Frau Béatrice Lazat (Human Resources Director, Kering S.A., Paris, Frankreich) legten jeweils ihr Amt als Mitglied des Aufsichtsrats der PUMA SE zum 18. April 2019 nieder. Die Hauptversammlung wählte am 18. April 2019 Frau Héloïse Temple-Boyer (Group Managing Director der Artemis S.A.S., Paris/Frankreich) und Frau Fiona May (Unabhängige Unternehmensberaterin, Calenzano/Italien) zu Mitgliedern des Aufsichtsrats der PUMA SE. Ihre Amtszeit endet – so wie diejenigen der anderen Mitglieder des Aufsichtsrats - mit Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das Geschäftsjahr 2022 beschließt.

#### **Personelle Veränderungen im Vorstand**

Herr Lars Radoor Sørensen legte sein Amt als Mitglied des Vorstands der PUMA SE mit Wirkung zum 31. Januar 2019 nieder. Die Nachfolge von Herrn Radoor Sørensen für die Bereiche IT und Logistik übernahm mit Wirkung zum 1. Februar 2019 der CFO der PUMA SE, Herr Michael Lämmermann. Zum Nachfolger von Herrn Radoor Sørensen für den Bereich Beschaffung wurde mit Wirkung zum 1. Februar 2019 Frau Anne-Laure Descours ernannt.

Allen ausgeschiedenen Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern danken wir ausdrücklich für ihre geleistete Arbeit.

**Dank**

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

Herzogenaurach, den 18. Februar 2020

Für den Aufsichtsrat

Jean-François Palus  
Vorsitzender