



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-X³, 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

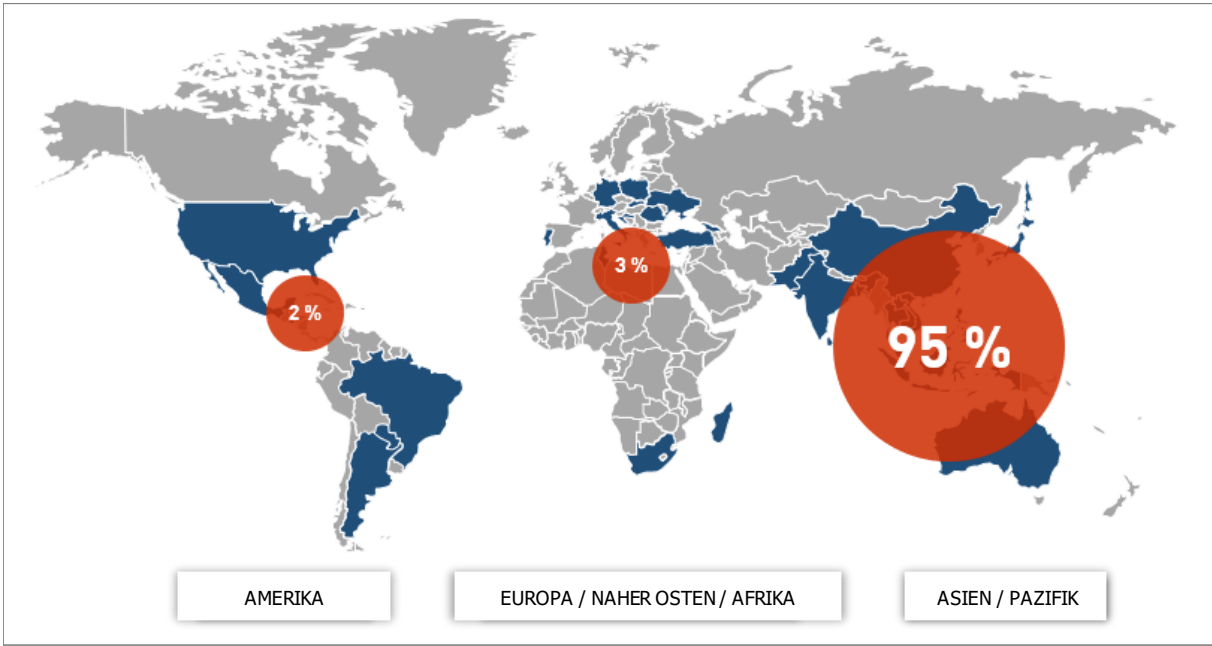
Im Geschäftsjahr 2019 hat die PIT mit 131 unabhängigen Lieferanten (Vorjahr: 152) in 32 Ländern weltweit zusammengearbeitet. Die strategische Zusammenarbeit mit langfristigen Partnern war im Jahr 2019 weiterhin einer der wesentlichen Wettbewerbsvorteile, um die stabile Beschaffung eines deutlich gestiegenen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

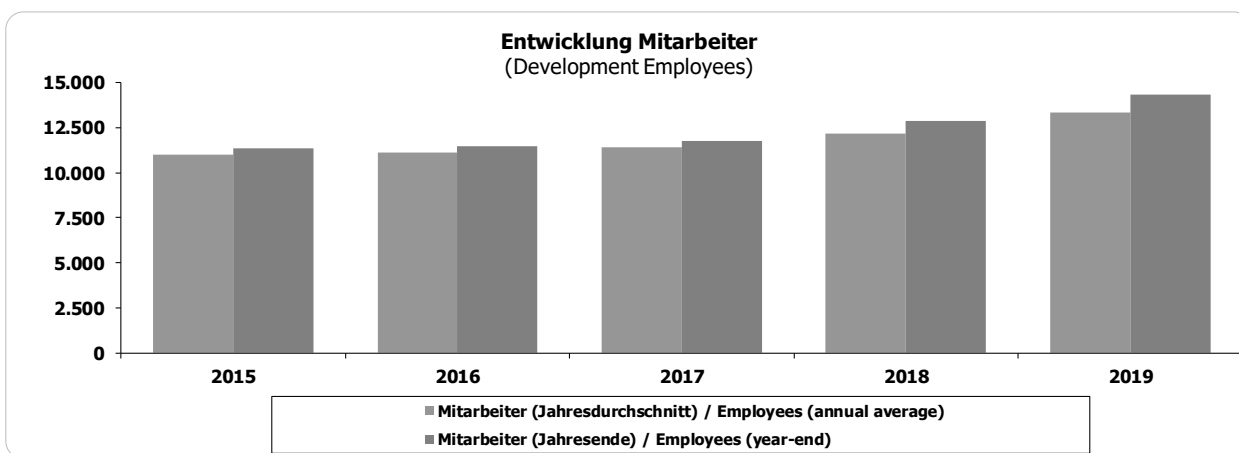


Mitarbeiter

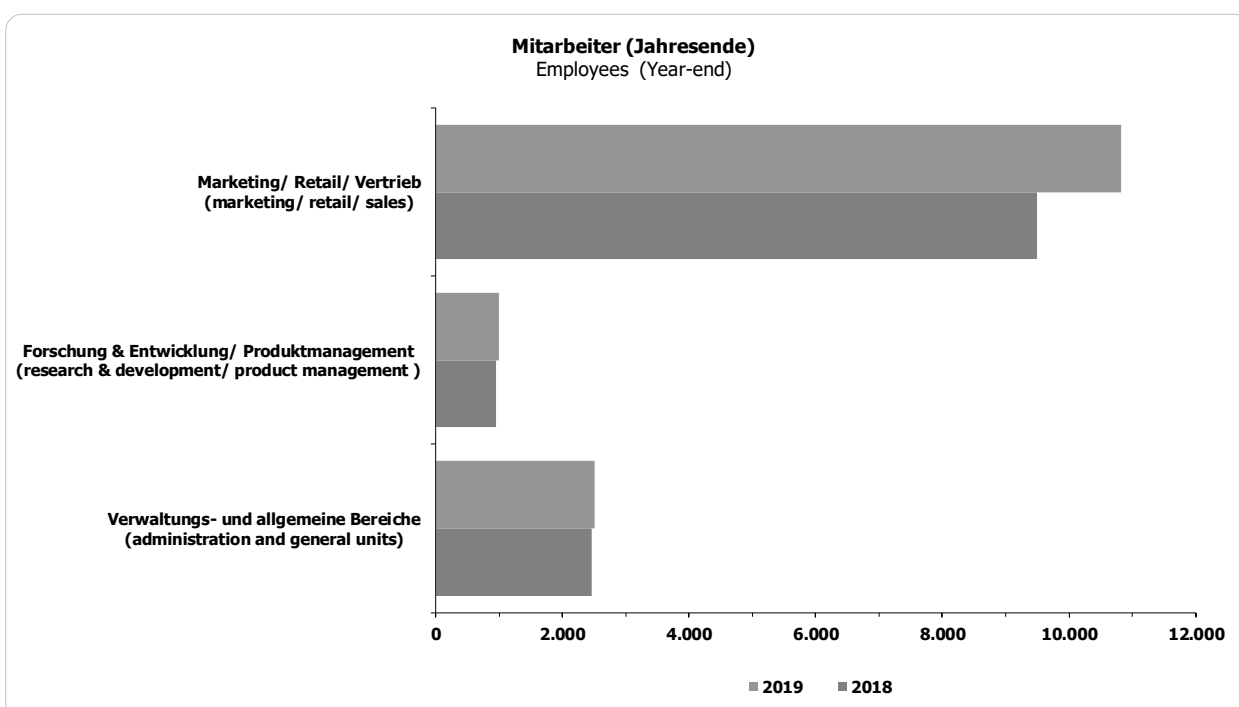
Mitarbeiterzahl

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 ILP² 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 Up²) 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, Rotertragsmarge 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

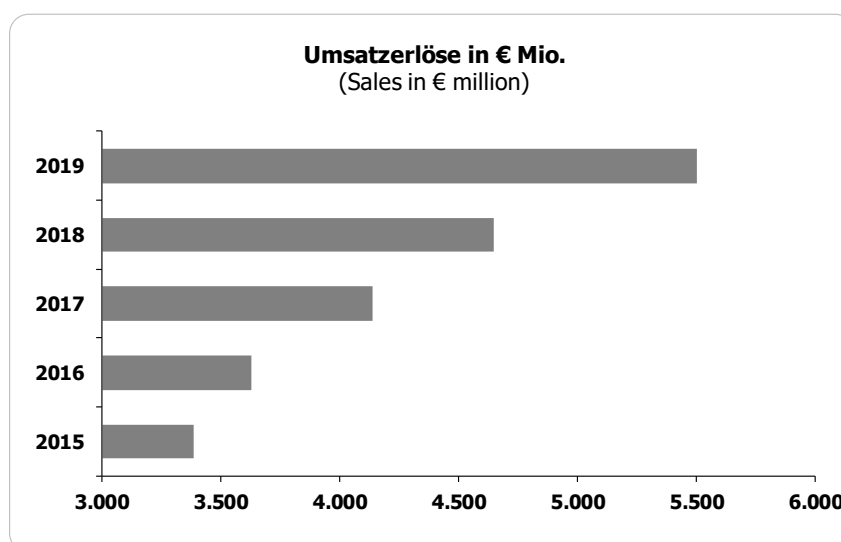
Darstellung der Umsatzentwicklung 2019 im Vergleich zum Ausblick

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

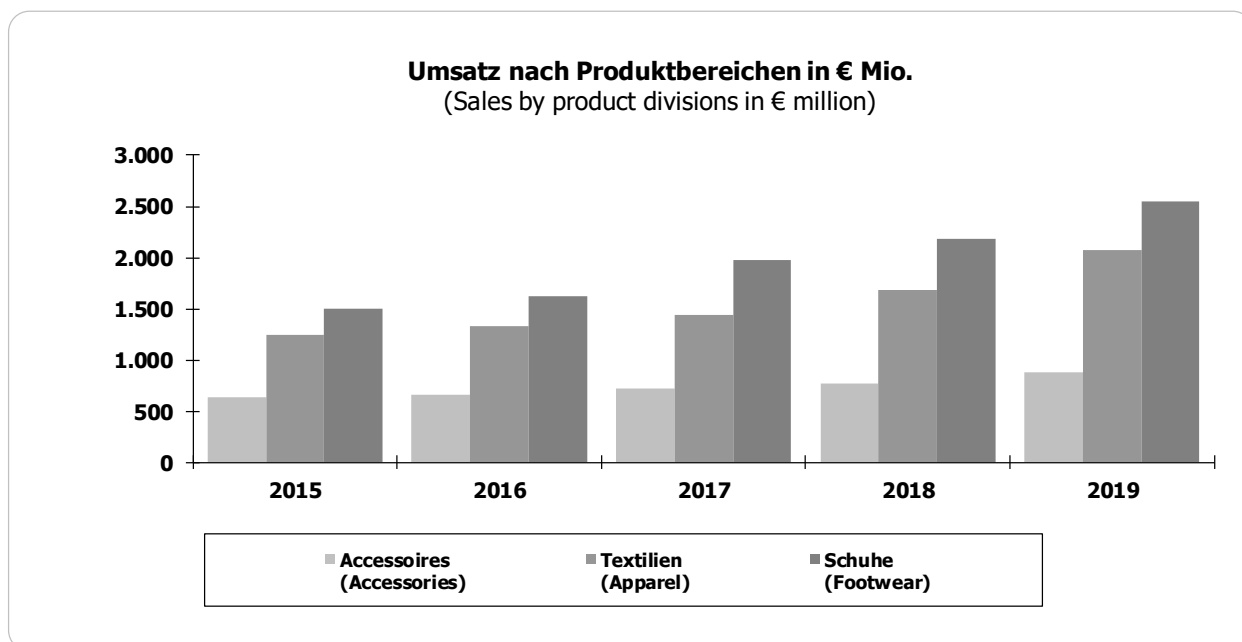
Die Umsatzerlöse von PUMA erhöhten sich im Geschäftsjahr 2019 in der Berichtswährung Euro um 18,4% auf € 5.502,2 Mio. und übertrafen damit erstmalig die Umsatzmarke von 5 Milliarden Euro. Währungsbereinigt erhöhten sich die Umsätze um 16,7%. Alle Regionen und alle Produktbereiche trugen mit zweistelligen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

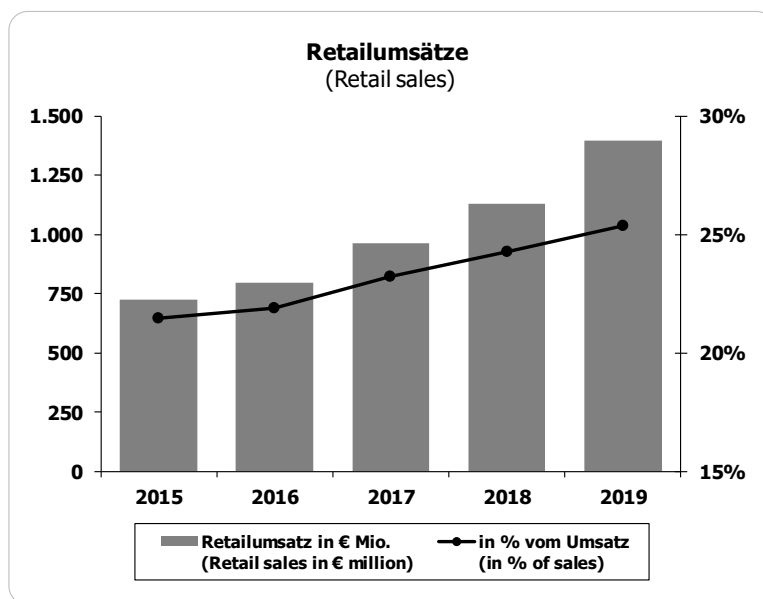


Einzelhandelsaktivitäten

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.

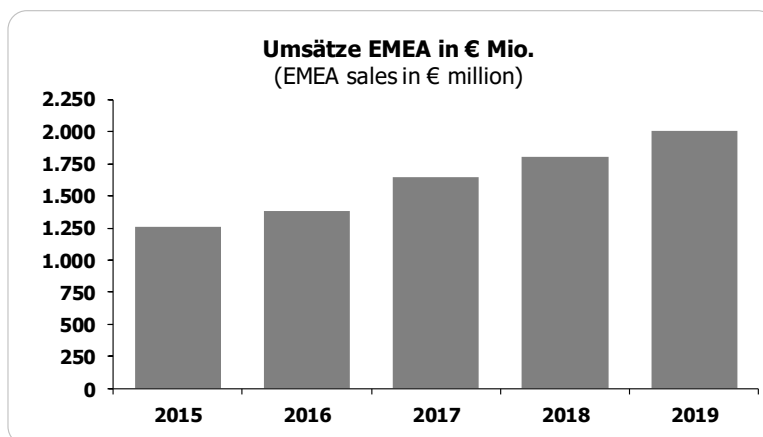
Regionale Entwicklung

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.

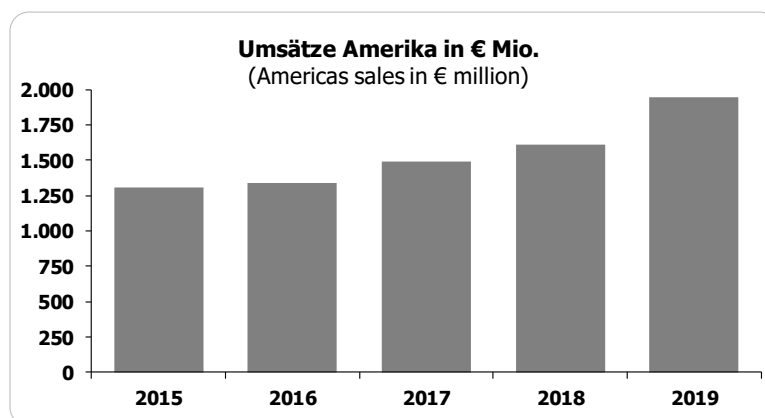
In der Region **EMEA** stiegen die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 11,2% auf € 2.001,4 Mio. (währungsbereinigt +11,2%). Damit wurde in der Region EMEA erstmalig die Umsatzmarke von 2 Milliarden Euro übertroffen. Besonders starke Zuwächse kamen dabei aus den Ländern Deutschland, Italien und Spanien, 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%.



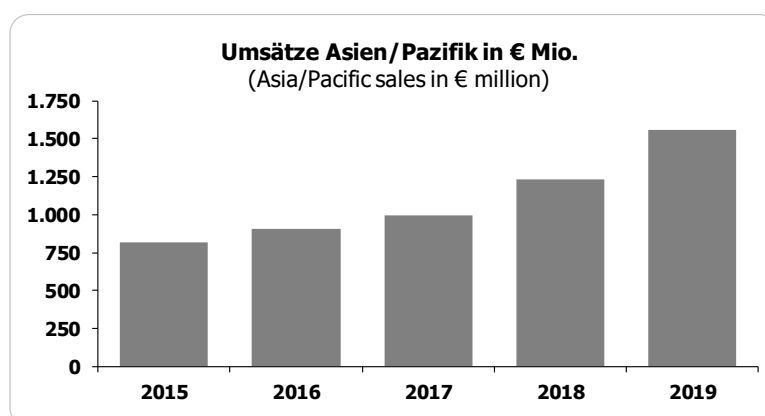
In der Region **Amerika** erhöhten sich die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 20,6% auf € 1.944,0 Mio. Währungsbereinigt stiegen die Umsätze um 17,9%. Sowohl Nord- als auch Lateinamerika trugen mit zweistelligen Wachstumsraten zum Umsatzanstieg bei. Während in Nordamerika positive Währungskurseffekte 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.	%	+/- %
Umsatzerlöse	5.502,2	100,0%	4.648,3	100,0%	18,4%
Umsatzkosten	-2.815,8	-51,2%	-2.399,0	-51,6%	17,4%
Rohhertrag	2.686,4	48,8%	2.249,4	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%
Operatives Ergebnis (EBIT)	440,2	8,0%	337,4	7,3%	30,5%
Finanzergebnis / Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-22,6	-0,4%	-24,0	-0,5%	-5,8%
Gewinn vor Steuern (EBT)	417,6	7,6%	313,4	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%
Konzernergebnis	262,4	4,8%	187,4	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.

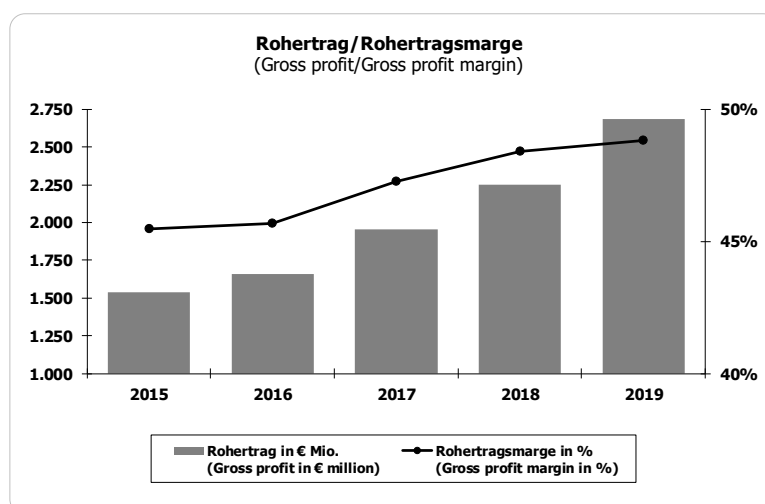
PUMA konnte die angehobene Prognose im Gesamtjahr 2019 in vollem Umfang erreichen beziehungsweise in Bezug auf das operative Ergebnis sogar leicht übertreffen. Damit hat PUMA die für 2019 ursprünglich angestrebte Verbesserung des operativen Ergebnisses leicht übertroffen.

Die Ertragsentwicklung wird im Folgenden detailliert erläutert.

Rohertragsmarge

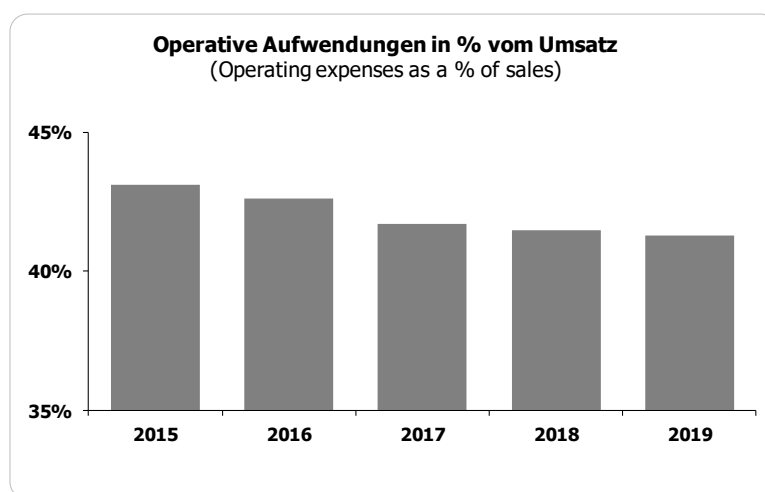
Der Rohertrag von PUMA erhöhte sich im Geschäftsjahr 2019 um 19,4% von € 2.249,4 Mio. auf € 2.686,4 Mio. Die Rohertragsmarge verbesserte sich um 40 Basispunkte von 48,4% auf 48,8%. Dies war vor allem auf positive Effekte aus dem Produktmix und dem regionalen Mix sowie auf einen höheren Anteil an eigenen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

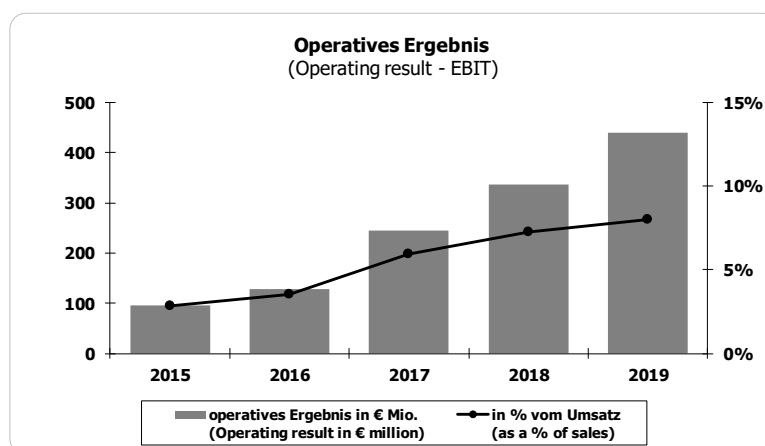
Wesentlichen auf Erträge aus der Auflösung von Kaufpreisverbindlichkeiten und Erträge aus dem Verkauf von Anlagevermögen zurückzuführen. Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen erhöhten sich im Jahr 2019 nur um 3,6% von € 328,1 Mio. auf € 340,0 Mio. Die Kostenquote der Verwaltungs- und allgemeinen 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

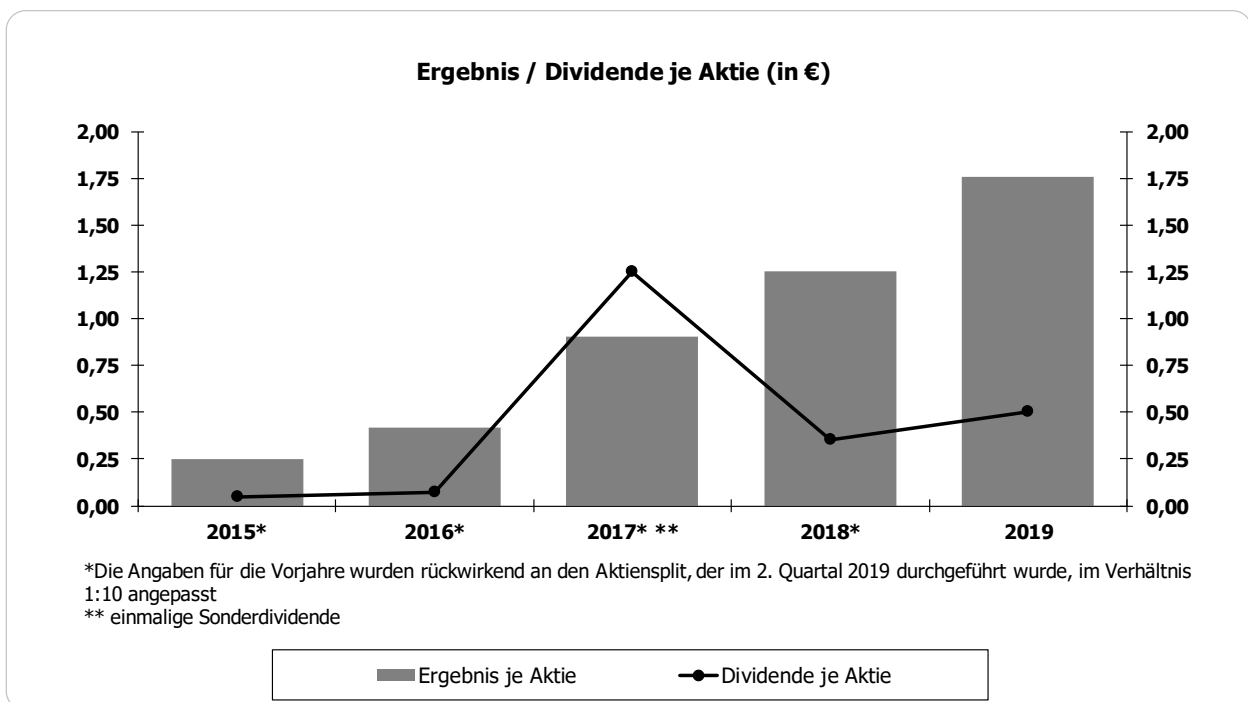
Die nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnenden Ergebnisse beziehen sich auf Gesellschaften auf dem nordamerikanischen Markt, bei denen jeweils der selbe Gesellschafter Minderheitsanteile hält. Die Ergebnisanteile dieses Gesellschafters erhöhten sich im Geschäftsjahr 2019 um 10,0% auf € 46,6 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%
Kurzfristige Vermögenswerte	2.481,2	56,7%	2.192,8	68,4%	13,2%
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%
Langfristige Vermögenswerte	1.897,0	43,3%	1.014,4	31,6%	87,0%
Summe Aktiva	4.378,2	100,0%	3.207,2	100,0%	36,5%
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%
Kurzfristige Verbindlichkeiten	1.558,9	35,6%	1.195,2	37,3%	30,4%
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%
Langfristige Verbindlichkeiten	899,0	20,5%	289,7	9,0%	210,3%
Eigenkapital	1.920,3	43,9%	1.722,2	53,7%	11,5%
Summe Passiva	4.378,2	100,0%	3.207,2	100,0%	36,5%
Working Capital	549,4		503,9		9,0%
- 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.

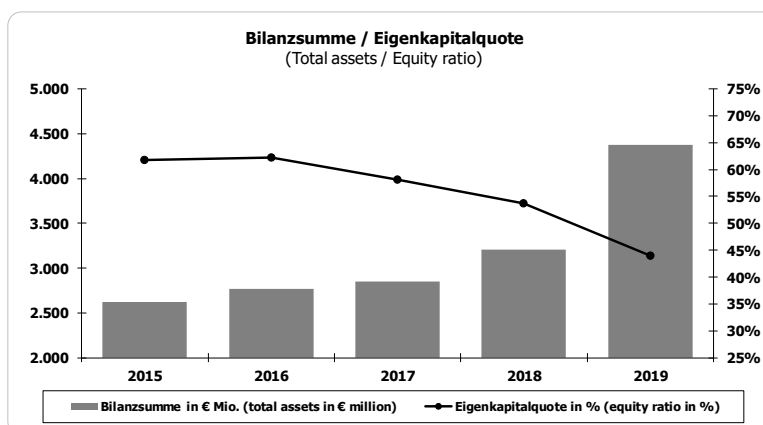
Die deutlich gestiegene Bilanzsumme führte insbesondere zu einem Rückgang der Eigenkapitalquote. Die Eigenkapitalquote, welche als Quotient von Eigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme berechnet wird, sank gegenüber dem Vorjahr von 53,7% auf 43,9% zum 31. Dezember 2019. In absoluten Zahlen erhöhte 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.

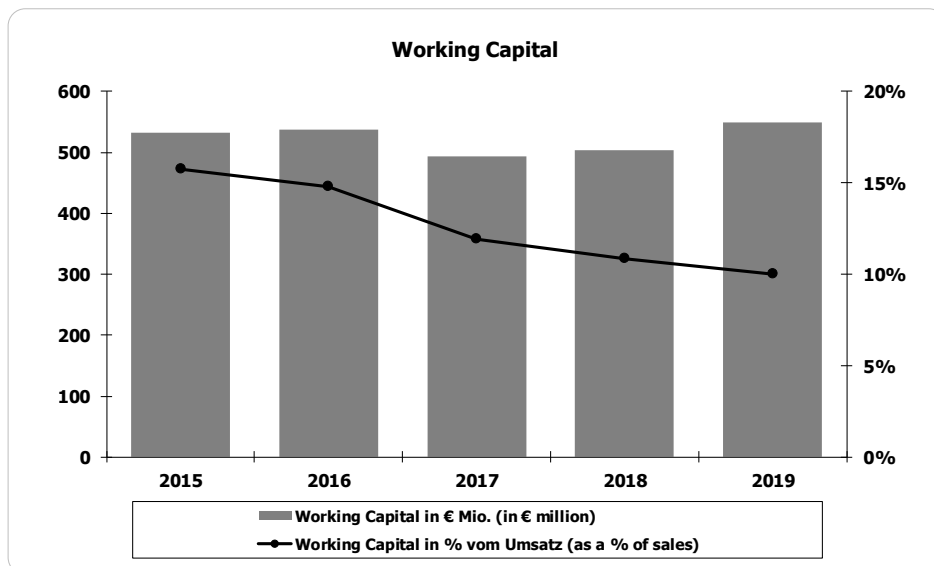


Working Capital

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.	+/- %
Gewinn vor Steuern (EBT)	417,6	313,4	33,3%
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	287,2	84,7	-
Brutto Cashflow	704,8	398,0	77,1%
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-44,5	-38,0	17,3%
Steuerzahlungen und erhaltene Dividenden	-111,5	-81,9	36,1%
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	548,8	278,1	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%
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-218,7	-105,3	107,8%
Freier Cashflow	330,0	172,9	90,9%
Freier Cashflow (vor Akquisitionen)	331,2	149,4	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	-
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-272,9	-128,3	112,7%
Wechselkursbedingte Veränderung der Flüssigen Mittel	-2,8	4,2	-
Veränderung der Flüssigen Mittel	54,3	48,7	11,5%
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	463,7	415,0	11,7%
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	518,1	463,7	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.

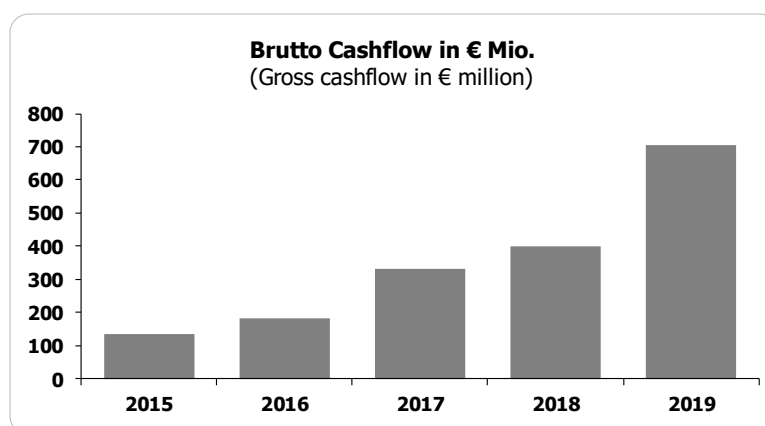
Die Erstanwendung von IFRS 16 führte im Geschäftsjahr 2019, in Bezug auf die Abschreibungen der bilanziell erfassten Nutzungsrechte an Vermögenswerten und die Zinsaufwendungen im Zusammenhang mit den Leasingverbindlichkeiten, zu einer Erhöhung des Brutto Cashflows und des Mittelzuflusses aus laufender 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.

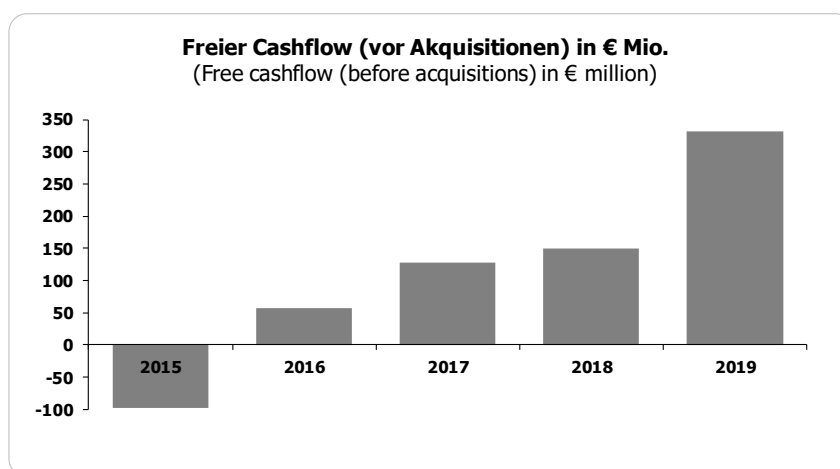
* Das Netto-Umlaufvermögen beinhaltet das Working Capital sowie die kurzfristigen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, welche nicht dem Working Capital zuzurechnen sind. Die kurzfristigen Leasingverbindlichkeiten sind nicht Teil des Netto-Umlaufvermögens.

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.	%	
Umsatzerlöse	722,3	100,0%	675,3	100,0%	7,0%
Sonstige betriebliche Erträge	62,1	8,6%	50,8	7,5%	22,4%
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%
Summe Aufwendungen	-926,6	-128,3%	-838,8	-124,2%	10,5%
Finanzergebnis	223,5	30,9%	212,9	31,5%	5,0%
Ergebnis vor Steuern	81,3	11,3%	100,1	14,8%	-18,7%
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-12,8	-1,8%	-16,8	-2,5%	-23,5%
Jahresüberschuss	68,5	9,5%	83,3	12,3%	-17,8%

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%
Summe Aktiva	1.673,5	100,0%	1.360,6	100,0%	23,0%
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%
Summe Passiva	1.673,5	100,0%	1.360,6	100,0%	23,0%

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

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.

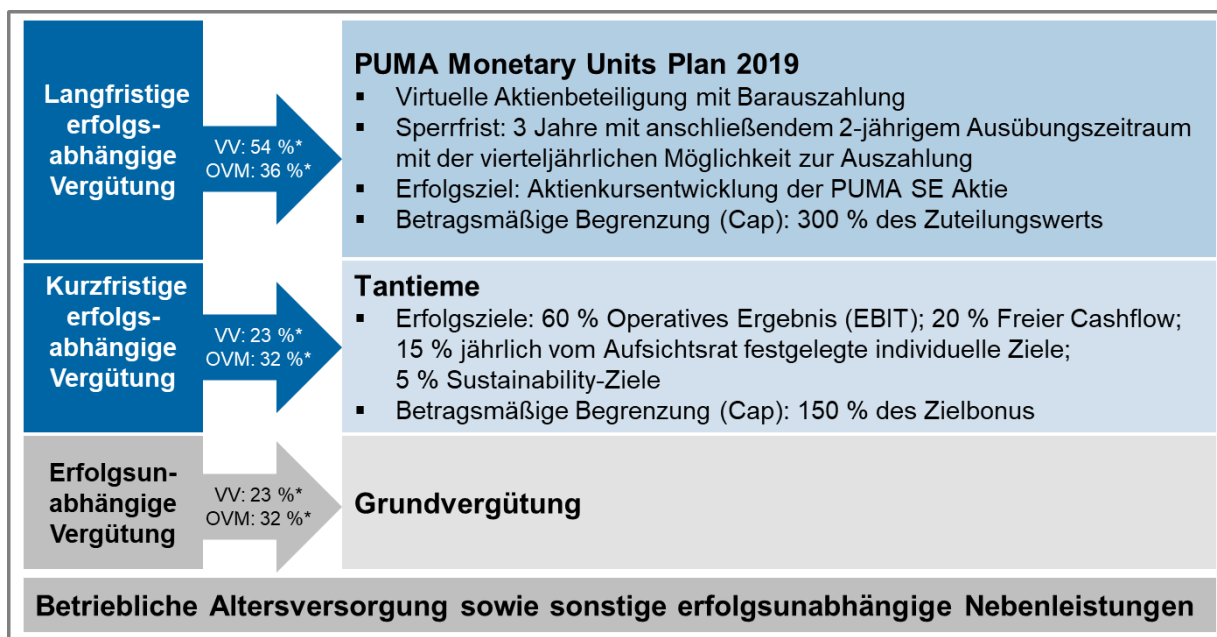
Governance in Vergütungsfragen

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.

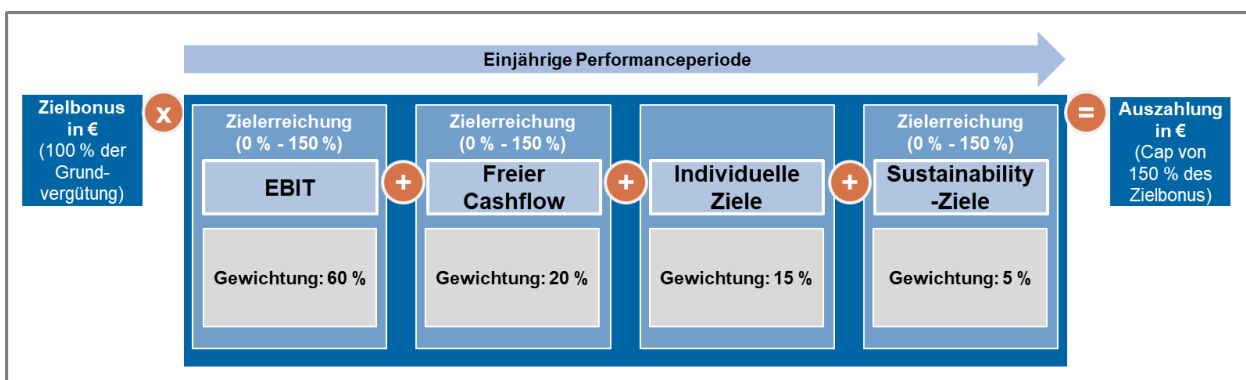
Erfolgsabhängige Vergütung

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

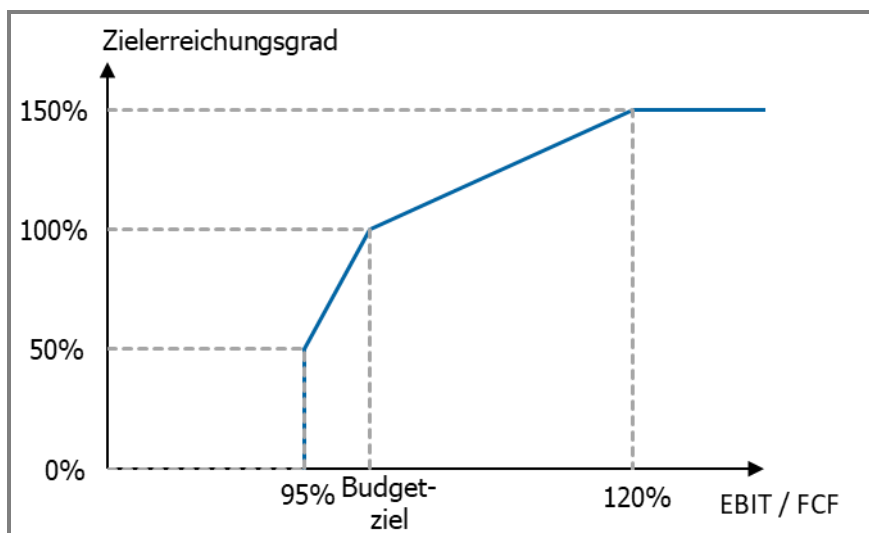
Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentlichen an den finanziellen Zielen operatives Ergebnis (EBIT) und Freier Cashflow (FCF) des PUMA-Konzerns sowie der individuellen Leistung des Vorstandsmitglieds und der Erreichung konzernweiter Sustainability-Ziele. Die individuelle 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 CO₂-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



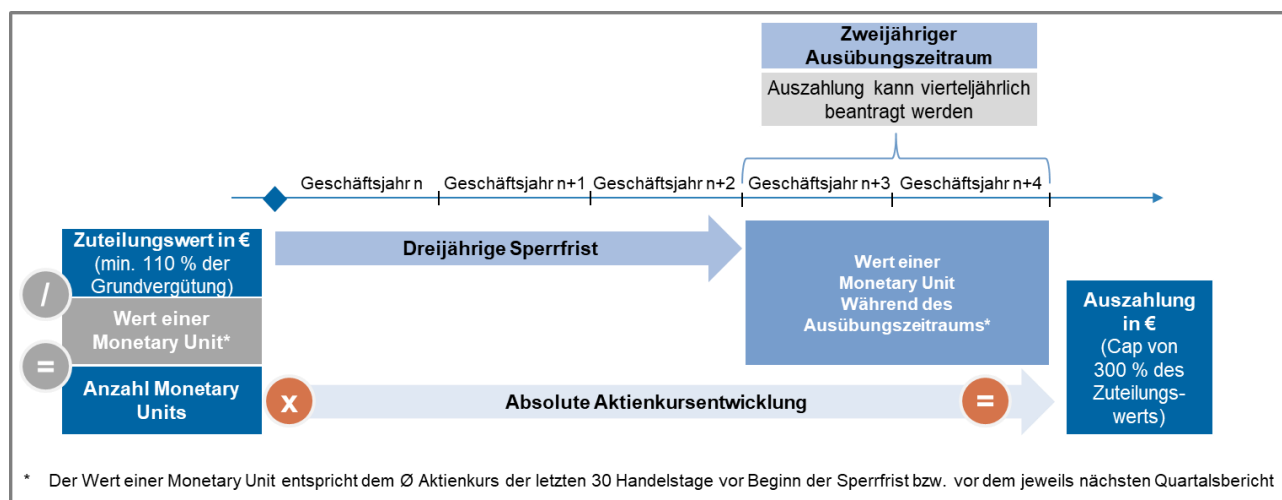
Zielerreichung Sustainability-Ziele

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. *

Gewährte Zuwendungen (in € Mio.)	2018	2019	2019 (min)	2019 (max)
Festvergütung	2,3	2,0	2,0	2,0
Nebenleistungen	0,1	0,1	0,1	0,1
Summe	2,4	2,1	2,1	2,1
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			
Summe variable Vergütung	7,0	6,6	0,0	14,8
Versorgungsaufwand	0,5	0,4	0,4	0,4
Gesamtvergütung	9,9	9,1	2,4	17,3

Zufluss (in € Mio.)	2018	2019
Festvergütung	2,3	2,0
Nebenleistungen	0,1	0,1
Summe	2,4	2,1
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	
Summe variable Vergütung	11,6	4,3
Versorgungsaufwand	0,5	0,4
Gesamtvergütung	14,4	6,8

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.

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

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 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 Profigolfer 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



KONZERNABSCHLUSS

PUMA SE

für das Geschäftsjahr 2019

**- International Financial Reporting Standards -
IFRS**

Konzernbilanz		31.12.2019	31.12.2018
	Anhang	€ Mio.	€ Mio.
AKTIVA			
Flüssige Mittel	3	518,1	463,7
Vorräte	4	1.110,2	915,1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5	611,7	553,7
Forderungen aus Ertragsteuern	23	34,2	33,9
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	6	76,6	111,2
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	7	130,5	115,2
Kurzfristige Vermögenswerte		2.481,2	2.192,8
Latente Steuern	8	237,7	207,6
Sachanlagen	9	394,8	294,6
Nutzungsrechte an Vermögenswerten	10	719,0	0,0
Immaterielle Vermögenswerte	11	454,6	437,5
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	12	71,5	65,4
Sonstige langfristige Vermögenswerte	12	19,3	9,4
Langfristige Vermögenswerte		1.897,0	1.014,4
Summe Aktiva		4.378,2	3.207,2
PASSIVA			
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	13	10,2	20,5
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	13	843,7	705,3
Ertragsteuern	23	88,9	68,0
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	10	144,8	0,8
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	16	34,8	39,6
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13	60,5	56,4
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	13	376,0	304,6
Kurzfristige Verbindlichkeiten		1.558,9	1.195,2
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	10	600,5	7,5
Latente Steuern	8	53,0	47,7
Pensionsrückstellungen	15	34,1	28,9
Sonstige langfristige Rückstellungen	16	43,2	26,3
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	0,0	3,3
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13	163,8	173,2
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	13	4,4	2,9
Langfristige Verbindlichkeiten		899,0	289,7
Gezeichnetes Kapital	18	150,8	38,6
Kapitalrücklage	18	83,0	193,6
Sonstige Rücklagen	18	1.668,0	1.499,9
Eigene Aktien	18	-28,1	-28,9
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Eigenkapital		1.873,6	1.703,3
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18, 30	46,7	18,9
Eigenkapital		1.920,3	1.722,2
Summe Passiva		4.378,2	3.207,2

Konzerngewinn- und Verlustrechnung		Anhang	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Umsatzerlöse	20, 26		5.502,2	4.648,3
Umsatzkosten	26		-2.815,8	-2.399,0
Rohhertrag	26		2.686,4	2.249,4
Lizenz- und Provisionserträge			25,1	16,3
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	21		-2.271,3	-1.928,4
<i>davon Wertminderungsaufwendungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige finanzielle Vermögenswerte</i>	5		-3,4	-6,2
Operatives Ergebnis (EBIT)			440,2	337,4
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	22		0,0	-1,5
Finanzerträge	22		25,8	11,6
Finanzaufwendungen	22		-48,4	-34,1
Finanzergebnis			-22,6	-24,0
Gewinn vor Steuern (EBT)			417,6	313,4
Ertragsteuern	23		-108,6	-83,6
Konzernjahresüberschuss			309,0	229,8
davon:				
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18, 30		-46,6	-42,4
Anteilseigner Mutterunternehmen (Konzernergebnis)			262,4	187,4
Ergebnis je Aktie (€)*	24		1,76	1,25
Ergebnis je Aktie, verwässert (€)*	24		1,76	1,25
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)*	24		149,52	149,47
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)*	24		149,52	149,47

* Die durchschnittliche Zahl und verwässerte Zahl der Aktien sowie das Ergebnis je Aktie im Vorjahreszeitraum wurde rückwirkend an den Aktiensplit im 2. Quartal im Verhältnis 1:10 angepasst.

Konzerngesamtergebnisrechnung	Nach Steuer 2019 € Mio.	Steuer 2019 € Mio.	Vor Steuer 2019 € Mio.	Nach Steuer 2018 € Mio.	Steuer 2018 € Mio.	Vor Steuer 2018 € Mio.
Konzernjahresüberschuss	309,0		309,0	229,8		229,8
Währungsänderungen	1,9		1,9	-11,7		-11,7
Cashflow hedge						
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis	34,2	-1,4	35,5	42,9	-3,5	46,4
Marktbewertung von Cashflow Sicherungsgeschäften	-77,1	2,7	-79,8	35,6	-1,6	37,2
Anteile des sonstigen Ergebnisses, der auf at equity bilanzierte Unternehmen entfällt	0,0		0,0	-0,2		-0,2
Bestandteile, die zukünftig möglicherweise in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert werden	-41,0	1,3	-42,4	66,7	-5,1	71,8
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	-4,1	1,1	-5,2	0,3	-0,3	0,6
Neutrale Effekte finanzieller Vermögenswerte der FVTOCI-Kategorie	3,4		3,4	9,1		9,1
Bestandteile, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert werden	-0,7	1,1	-1,8	9,4	-0,3	9,7
Sonstiges Ergebnis	-41,8	2,4	-44,2	76,1	-5,4	81,5
Gesamtergebnis	267,3	2,4	264,9	305,9	-5,4	311,3
davon:						
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	46,9		46,9	43,4		43,4
Anteilseigner Mutterunternehmen	220,4	2,4	218,0	262,5	-5,4	267,8

Konzernkapitalflussrechnung		2019	2018
	Anhang	€ Mio.	€ Mio.
<u>Laufende Geschäftstätigkeit</u>			
Gewinn vor Steuern (EBT)		417,6	313,4
Anpassungen für:			
Abschreibungen	9, 10, 11	246,4	81,5
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		1,9	-15,7
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen		0,0	1,5
Finanzerträge	22	-15,3	-11,3
Finanzaufwendungen	22	48,4	19,7
Gewinn/Verlust aus dem Verkauf von Anlagevermögen		2,1	1,0
Veränderung der Pensionsrückstellungen	15	-1,2	-0,6
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge		5,0	8,6
Brutto Cashflow	27	704,8	398,0
Veränderung der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte	5, 6, 7	-69,8	-61,2
Veränderung der Vorräte	4	-188,8	-122,8
Veränderung der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	13	214,1	146,0
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit		660,3	360,1
Erhaltene Dividenden	12	0,3	0,9
Zahlungen für Ertragsteuern	23	-111,8	-82,9
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	27	548,8	278,1
<u>Investitionstätigkeit</u>			
Zahlung für Akquisitionen	17	-1,2	0,0
Einzahlungen aus dem Verkauf von langfristigen Beteiligungen		0,0	23,5
Erwerb von Anlagevermögen	9, 11	-218,4	-130,2
Einzahlungen aus Anlageabgängen		2,3	1,5
Auszahlungen für sonstige Aktiva	12	-6,0	-3,6
Erhaltene Zinsen	22	4,5	3,5
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit		-218,7	-105,3
<u>Finanzierungstätigkeit</u>			
Tilgungsanteil von Leasingverbindlichkeiten	10	-140,8	-1,8
Tilgung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	-10,4	-16,6
Tilgung langfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	-7,1	0,0
Aufnahme langfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	0,0	145,2
Dividendenzahlung an Anteilseigner	18	-52,3	-186,8
Dividendenzahlung an nicht beherrschende Gesellschafter	18, 30	-18,6	-55,7
Zinszahlungen	22	-43,6	-12,6
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	27	-272,9	-128,3
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes		-2,8	4,2
Veränderung der flüssigen Mittel		54,3	48,7
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres		463,7	415,0
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	3, 27	518,1	463,7

Konzern- Eigenkapitalveränderungsrechnung	Gezeichnetes Kapital	Kapital- rücklage	Sonstige Rücklagen				Eigene Aktien	Eigenkapital vor Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Eigenkapital Gesamt
			Gewinn- rücklagen einschließlich Ergebnisvortrag	Rücklage aus der Fremdwährungs- umrechnung	Cashflow Hedges	At-Equity bewertete Unternehmen				
in € Mio.										
31.12.2017	38,6	192,6	1.681,5	-212,6	-44,8	0,2	-30,0	1.625,5	31,2	1.656,7
Konzernjahresüberschuss			187,4					187,4	42,4	229,8
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			9,4	-13,0	78,8	-0,2		75,0	1,1	76,1
<i>Summe Gesamtergebnis</i>			196,8	-13,0	78,8	-0,2		262,5	43,4	305,9
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen / nicht beherrschende Gesellschafter			-186,8					-186,8	-55,7	-242,5
Verwendung/ Ausgabe von eigenen Aktien		1,0					1,1	2,2		2,2
31.12.2018	38,6	193,6	1.691,5	-225,6	34,1	0,0	-28,9	1.703,3	18,9	1.722,2
Konzernjahresüberschuss			262,4					262,4	46,6	309,0
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			-0,7	1,5	-42,8			-42,0	0,3	-41,8
<i>Summe Gesamtergebnis</i>			261,7	1,5	-42,8			220,4	46,9	267,3
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen / nicht beherrschende Gesellschafter			-52,3					-52,3	-18,6	-70,9
Kapitalherabsetzung der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter									-0,5	-0,5
Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln	112,2	-112,2								
Verwendung/ Ausgabe von eigenen Aktien		1,6					0,7	2,3		2,3
31.12.2019	150,8	83,0	1.900,9	-224,2	-8,8	0,0	-28,1	1.873,6	46,7	1.920,3

Konzernanhang

1. Grundsätzliches

Die PUMA SE und ihre Tochtergesellschaften entwickeln und vertreiben insbesondere unter dem Markennamen „PUMA“ ein breites Angebot von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln, das Schuhe, Textilien und Accessoires umfasst. Die Gesellschaft ist eine Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea/SE) und Mutterunternehmen des PUMA-Konzerns mit Sitz im PUMA WAY 1, 91074 Herzogenaurach, Deutschland. Das zuständige Registergericht befindet sich in Fürth (Bayern), die Registernummer lautet HRB 13085.

Der Konzernabschluss der PUMA SE und ihrer Tochtergesellschaften (im Folgenden kurz „Konzern“ oder „PUMA“ genannt) wurde in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) erlassenen Rechnungslegungsgrundsätzen „International Financial Reporting Standards (IFRS)“, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzenden nach § 315e Abs. 1 des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. Zur Anwendung kamen alle für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2019 verpflichtenden Standards und Interpretationen des IASB, wie sie in der EU anzuwenden sind.

Die im Abschluss eines jeden Konzernunternehmens enthaltenen Posten werden auf Basis der Währung bewertet, die der Währung des primären wirtschaftlichen Umfelds, in dem das Unternehmen operiert, entspricht. Der Konzernabschluss wird in Euro (EUR oder €) erstellt. Durch die Angabe in 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 kommt das Umsatzkostenverfahren zum Ansatz.

Die folgenden neuen und geänderten Standards und Interpretationen sind im aktuellen Geschäftsjahr erstmalig angewendet worden:

Neue und geänderte Standards und Interpretationen

Standard	Titel
Erstmalige Anwendung im aktuellen Geschäftsjahr	
IFRS 16	Leasingverhältnisse
Änderung IAS 19	Anpassung, Kürzung oder Abgeltung eines leistungsorientierten Versorgungsplans
Änderung IAS 28	Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures
Änderung IFRS 9	Vorfälligkeitsregelungen mit negativer Ausgleichsleistung
IFRIC 23	Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung
AIP 2015 – 2017	Verbesserungen an den IFRS

Die ab dem 1. Januar 2019 erstmalig anzuwendenden Standards bzw. Interpretationen hatten folgende Auswirkungen auf den Konzernabschluss:

Erstanwendung IFRS 16 Leasingverhältnisse

PUMA hat in diesem Geschäftsjahr IFRS 16 Leasingverhältnisse erstmalig angewendet, da der neue Standard auf Geschäftsjahre anzuwenden ist, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen.

Der neue Leasingstandard IFRS 16 hat dazu geführt, dass sämtliche Leasingverhältnisse, mit Ausnahme von kurzfristigen Leasingverhältnissen und Leasingverhältnissen mit geringem Wert, bilanziell in Form eines Nutzungsrechts und einer korrespondierenden Leasingverpflichtung erfasst wurden. Eine Unterscheidung zwischen Operating- und Finanzierungsleasingverhältnissen ist nicht mehr vorzunehmen. Die Auswirkungen der Erstanwendung von IFRS 16 auf den Konzernabschluss werden im Folgenden beschrieben.

PUMA schließt Leasingverträge im Wesentlichen als Operating-Leasingnehmer ab. Mit der Anwendung des IFRS 16 verändert sich für den Konzern die bilanzielle Abbildung von Leasingverhältnissen, die zuvor als Operating-Leasingverhältnisse nicht in der Bilanz erfasst wurden. Dem neuen Standard entsprechend erfasst PUMA, mit Ausnahme der kurzfristigen Leasingverhältnisse mit einer Laufzeit von weniger als 12 Monaten und Leasingvermögenswerte von geringem Wert, für alle Leasingverhältnisse:

- (a) ein Nutzungsrecht und die korrespondierende Leasingverbindlichkeit, die zunächst mit dem Barwert der zukünftigen Leasingzahlungen bewertet werden, in der Konzernbilanz;
- (b) Abschreibungen der Nutzungsrechte und Zinsaufwendungen für die Leasingverbindlichkeiten in der Gewinn- und Verlustrechnung;
- (c) die gezahlten Leasingraten in der Kapitalflussrechnung; dabei erfolgt ein gesonderter Ausweis für den Tilgungs- und den Zinsanteil innerhalb der Mittelzuflüsse/ -abflüsse aus der Finanzierungstätigkeit.

Die erstmalige Anwendung des IFRS 16 durch PUMA erfolgte auf Grundlage der modifizierten retrospektiven Methode. Dadurch war keine Anpassung der Vorjahreszahlen erforderlich. Stattdessen wurde zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung (1. Januar 2019) die kumulierten Auswirkungen der Erstanwendung des IFRS 16 als Berichtigung der Eröffnungsbilanz erfasst.

PUMA hat von der Erleichterung Gebrauch gemacht, bei der Umstellung auf IFRS 16 nicht neu zu beurteilen, ob ein Vertrag ein Leasingverhältnis ist oder enthält. Dementsprechend wird die Definition eines Leasingverhältnisses gemäß IAS 17 und IFRIC 4 weiterhin auf diejenigen Verträge angewendet, die vor dem 1. Januar 2019 abgeschlossen oder geändert wurden. Für alle Verträge, die am oder nach dem 1. Januar 2019 abgeschlossen oder geändert wurden, wendet PUMA bereits die Definition eines Leasingverhältnisses entsprechend der Leitlinien des IFRS 16 an. Im Rahmen der Implementierung des neuen Leasingstandards hat PUMA keine wesentlichen Veränderungen in Folge der neuen Definition von Leasingverhältnissen nach IFRS 16 festgestellt.

Die nach IFRS 16 bestehenden Anwendungserleichterungen wurden von PUMA vollständig in Anspruch genommen. PUMA hat auf Länder-Portfolios von Leasingverhältnissen einen laufzeitspezifischen Abzinsungssatz angewendet. Der gewichtete Durchschnittswert des Grenzfremdkapitalzinssatzes betrug 4,6%. Der Grenzfremdkapitalzinssatz wurde länder- und währungsspezifisch sowie laufzeitkompatibel auf Basis des risikolosen Marktzinssatzes ermittelt. Zusätzlich wurde für jede Tochtergesellschaft ein spezifischer Risikozuschlag hinzugerechnet.

PUMA hat im Rahmen der Erstanwendung des IFRS 16 darauf verzichtet eine Wertminderungsprüfung vorzunehmen. Zum 31. Dezember 2018 bestanden keine Rückstellungen für belastende Verträge aus Leasingverhältnissen gemäß IAS 37. Folglich war zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung am 1. Januar 2019 keine Berichtigung des Nutzungsrechts um Rückstellungen für belastende Verträge aus Leasingverhältnissen erforderlich.

Zudem hat PUMA die Anwendungserleichterungen für kurzfristige Leasingverhältnisse mit einer Laufzeit von weniger als 12 Monaten und Leasingvermögenswerte von geringem Wert in Anspruch genommen und den zugrundeliegenden Leasingaufwand gemäß IFRS 16 linear in den operativen Aufwendungen erfasst. Ebenso wurden anfängliche direkte Kosten bei der Bewertung des Nutzungsrechts zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung unberücksichtigt gelassen. Darüber hinaus hat PUMA die Laufzeit der Leasingverhältnisse, zum Beispiel hinsichtlich Verlängerungs- und Kündigungsoptionen, rückwirkend bestimmt („use of hindsight“).

Die Bewertung des Nutzungsrechts an Vermögenswerten erfolgte zum Übergangszeitpunkt in Höhe der Leasingverbindlichkeiten, welche um den zum 31. Dezember 2018 in der Bilanz ausgewiesenen Betrag der im Voraus geleisteten oder abgegrenzten Leasingzahlungen berichtigt wurde.

Des Weiteren werden Leasinganreize des Leasinggebers (zum Beispiel mietfreie Zeiten und Anreizzahlungen) im Rahmen der Bewertung des Nutzungsrechts und der Leasingverbindlichkeit erfasst, während diese nach IAS 17 als Passivposten abgegrenzt und linear als Reduzierung der Mietaufwendungen abgebildet wurden.

Die in der Bilanz ausgewiesenen Nutzungsrechte unterliegen der Wertminderung von Vermögenswerten gemäß IAS 36. Demgegenüber erfolgte für Operating-Leasingverhältnisse nach IAS 17 die Beurteilung, ob es sich um einen belastenden Vertrag handelt, nach den Vorgaben des IAS 37 zu Rückstellungen.

Hinsichtlich der Leasingverhältnisse, die zuvor als Finanzierungsleasing eingestuft waren, hat PUMA den Buchwert des geleasten Vermögenswerts und der Leasingverbindlichkeit nach IAS 17 für die Bewertung des Nutzungsrechts und der Leasingverbindlichkeit zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung des IFRS 16 übernommen. Der Buchwert der Finanzierungsleasingverhältnisse betrug zum 31. Dezember 2018 € 8,3 Mio., wie aus der im Anschluss dargestellten Überleitungsrechnung ersichtlich wird.

Die folgende Tabelle stellt die Überleitung der zum 31. Dezember 2018 angegebenen Verpflichtungen aus Operating-Leasingverträgen auf die zum 1. Januar 2019 bilanzierten Leasingverbindlichkeiten dar:

	€ Mio.
Verpflichtungen aus Operating Leasingverhältnissen zum 31.12.2018	875,2
Abzinsung mit dem durchschnittlichen gewogenen Grenzfremdkapitalkostensatz in Höhe von 4,6% zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung des IFRS 16	-113,2
Zum 31.12.2018 bilanzierte Verbindlichkeit aus Finanzierungsleasing	8,3
(abzüglich) kurzfristige Leasingverhältnisse und Leasingverhältnisse mit geringem Wert, die linear als Aufwand erfasst werden	-8,2
Operating-Lease Verträge mit Vertragsbeginn nach dem 01.01.2019	-270,2
Unterschiede aus der Ausübung von Verlängerungsoptionen	132,0
Am 01.01.2019 bilanzierte Leasingverbindlichkeit	623,9

Die Änderung der Rechnungslegungsmethoden beeinflusste die Bilanz zum 1. Januar 2019 wie folgt:

	1. Januar 2019 € Mio.
Abnahme der Sachanlagen	-8,4
Zunahme der Nutzungsrechte	+615,8
Abnahme der geleisteten Anzahlungen	-3,2
Summe Zunahme der Bilanzsumme Aktivseite	+604,2
Zunahme der Leasingverbindlichkeiten	+615,6
Abnahme Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-9,9
Abnahme sonstiger langfristiger Verbindlichkeiten	-1,3
Abnahme sonstiger kurzfristiger Verbindlichkeiten	-0,2
Summe Zunahme der Bilanzsumme Passivseite	+604,2

Es ergab sich keine Auswirkung auf die Gewinnrücklagen zum 1. Januar 2019.

Die Änderung der Rechnungslegungsmethoden hatte folgende Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung im Geschäftsjahr 2019:

	Geschäftsjahr 2019 (ohne Anwendung IFRS 16) € Mio.	Auswirkung Erstanwendung IFRS 16 € Mio.	Geschäftsjahr 2019 wie berichtet € Mio.
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-2.290,4	+19,2	-2.271,3
Operatives Ergebnis (EBIT)	421,1	+19,2	440,2
Finanzergebnis	7,1	-29,7	-22,6
Gewinn vor Steuern (EBT)	428,2	-10,6	417,6
Ertragsteuern	-111,4	+2,8	-108,6
Konzernergebnis	270,2	-7,7	262,4

Die Erstanwendung von IFRS 16 hatte die folgende Auswirkung auf das unverwässerte und verwässerte Ergebnis je Aktie:

	Auswirkung auf das unverwässerte Ergebnis je Aktie Geschäftsjahr 2019 € je Aktie	Auswirkung auf das verwässerte Ergebnis je Aktie Geschäftsjahr 2019 € je Aktie
Auswirkung der Erstanwendung von IFRS 16	-0,05	-0,05

Die Änderung der Rechnungslegungsmethoden hatte folgende Auswirkungen auf die Kapitalflussrechnung im Geschäftsjahr 2019:

	Geschäftsjahr 2019 (ohne Anwendung IFRS 16) € Mio.	Auswirkung Erstanwendung IFRS 16 € Mio.	Geschäftsjahr 2019 wie berichtet € Mio.
Mittelzufluss/-abfluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit	+378,3	+170,5	548,8
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-218,7		-218,7
Mittelzufluss/-abfluss aus der Finanzierungstätigkeit	-102,4	-170,5	-272,9
Veränderung der Flüssigen Mittel (ohne wechselkursbedingte Veränderungen)	+57,1	-	+57,1

Die Leasingzahlungen aus kurzfristigen Leasingverhältnissen und die Leasingzahlungen aus Leasingverhältnissen über geringwertige Wirtschaftsgüter sowie variable Leasingzahlungen, die nicht bei der Bewertung der Leasingverbindlichkeiten berücksichtigt wurden, sind unverändert den Mittelzuflüssen/-abflüssen aus der laufenden Tätigkeit zugeordnet.

Die Anwendung von IFRS 16 hatte keine Auswirkung auf die Flüssigen Mittel.

Die Angaben zu den Leasingverhältnissen im Geschäftsjahr 2019 sind im Kapitel 10 dargestellt.

Änderungen an IAS 19 Planänderung, -kürzung oder -abgeltung

Durch die Änderungen an IAS 19 wird verlangt, dass bei einer Änderung, Kürzung oder Abgeltung eines leistungsorientierten Versorgungsplans der laufende Dienstzeitaufwand und die Nettozinsen für das restliche Geschäftsjahr unter Verwendung der aktuellen versicherungsmathematischen Annahmen neu zu ermitteln sind, die zur erforderlichen Neubewertung der Nettoschuld (des Vermögenswerts) verwendet wurden. Daneben wurde klargestellt, dass die Auswirkung auf die Vermögensobergrenze („asset ceiling“), die sich aus der Planänderung, -kürzung, oder -abgeltung ergeben kann, in einem zweiten Schritt bestimmt und in der üblichen Weise im sonstigen Ergebnis erfasst wird. Die Anwendung der Änderungen hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss, da entsprechende Planänderungen, -kürzungen oder -abgeltungen nicht stattgefunden haben.

Änderungen an IFRIC 23 Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung

IFRIC 23 behandelt die Bilanzierung laufender und latenter Steuerschulden, bei denen Unsicherheiten bezüglich der ertragssteuerlichen Behandlung bestehen. Solche Unsicherheiten können entstehen, wenn die Anwendung des jeweiligen geltenden Steuerrechts auf einen spezifischen Geschäftsvorfall nicht eindeutig ist und deshalb auch von der Auslegung durch die Steuerbehörde abhängt. Diese Auslegung ist PUMA bei der Aufstellung des Abschlusses jedoch nicht bekannt. IFRIC 23 schreibt vor, dass ein Unternehmen diese Unsicherheiten nur dann bei den bilanziell erfassten Steuerschulden oder -ansprüchen berücksichtigt, wenn es wahrscheinlich ist, dass die entsprechenden Steuerbeträge bezahlt oder erstattet werden. Dabei ist davon auszugehen, dass die Steuerbehörde ihr Recht zur Überprüfung erklärter Beträge ausüben werden und dabei vollständige Kenntnis aller zugehörigen Informationen besitzen.

In solchen Fällen nimmt PUMA stets eine Einzelbetrachtung der steuerlichen Sachverhalte vor und bewertet diese mit dem wahrscheinlichsten Betrag.

Die Anwendung von IFRIC 23 hatte keine Auswirkung auf den Konzernabschluss, da sich dadurch die Bewertung der bilanziell erfassten Steuerschulden oder -ansprüche nicht geändert hat.

Die Erläuterungen zu den verwendeten Annahmen und Schätzungen in Bezug auf Steuern sind im Kapitel 2 Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze dargestellt.

Änderungen an den übrigen Standards und Interpretationen

Die Anwendung der Änderung an IAS 28 (Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures) hatte keine Auswirkung auf den Konzernabschluss, da PUMA keine solchen Beteiligungen hält.

Die Anwendung der Änderung an IFRS 9 (Vorfälligkeitsregelungen mit negativer Ausgleichsleistung) hatte keine Auswirkung auf den Konzernabschluss, da PUMA keine Finanzinstrumente mit entsprechenden Kündigungsregelungen abgeschlossen hat.

Die Anwendung der Änderungen durch die Jährlichen Verbesserungen an den IFRS (Annual Improvements Zyklus 2015 – 2017) betreffen sukzessive Unternehmenserwerbe (IFRS 3), gemeinsame Vereinbarungen (IFRS 11), aktivierbare Fremdkapitalkosten (IAS 23) und ertragssteuerliche Konsequenzen aus Dividendenzahlungen (IAS 12). Die Anwendung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Neue aber noch nicht verpflichtend anzuwendende Standards und Interpretationen

Die folgenden Standards und Interpretationen wurden veröffentlicht, treten jedoch erst in späteren Berichtsperioden in Kraft und werden vom Konzern nicht vorzeitig angewendet:

Standard	Titel	Erstanwendungszeitpunkt *	Beabsichtigte Erstanwendung
----------	-------	---------------------------	-----------------------------

Endorsed			
Änderung IFRS 9, IAS 39, IFRS 7	Interest Rate Benchmark Reform	01.01.2020	01.01.2020
Änderung Rahmenkonzept	Überarbeitetes Rahmenkonzept	01.01.2020	01.01.2020
Änderung IAS 1 und IAS 8	Definition von Wesentlichkeit	01.01.2020	01.01.2020

Endorsement ausstehend			
Änderung IFRS 3	Definition eines Geschäftsbetriebs	01.01.2020	01.01.2020
IFRS 17	Versicherungsverträge	01.01.2021	01.01.2021

* gegebenenfalls angepasst durch EU-Endorsement

PUMA erwartet von diesen Änderungen keine signifikanten Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

2. Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Konsolidierungsgrundsätze

Der Konzernabschluss wurde auf den Stichtag des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens PUMA SE zum 31. Dezember 2019 auf Basis einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gemäß den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

Tochterunternehmen sind diejenigen Gesellschaften, bei denen der Konzern über bestehende Rechte verfügt, die ihm die gegenwärtige Fähigkeit verleihen, die maßgeblichen Tätigkeiten zu lenken. Die maßgeblichen Tätigkeiten sind die Tätigkeiten, die die Profitabilität der Gesellschaft wesentlich beeinflussen. Beherrschung ist daher gegeben, wenn der Konzern variablen Rückflüssen aus der Beziehung zu einer Gesellschaft ausgesetzt ist und mithilfe seiner Verfügungsgewalt über die maßgeblichen Tätigkeiten die Möglichkeit hat, diese Rückflüsse zu beeinflussen. In der Regel beruht die Beherrschungsmöglichkeit dabei auf einer mittel- oder unmittelbaren Stimmrechtsmehrheit von PUMA. Die Einbeziehung beginnt zu dem Zeitpunkt, ab dem die Möglichkeit der Beherrschung besteht. Sie endet, wenn diese nicht mehr besteht.

Die Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen erfolgt nach der Erwerbsmethode. Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses identifizierbare Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden im Erwerbszeitpunkt grundsätzlich zum beizulegenden Zeitwert bewertet, unabhängig vom Umfang der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter. Bei jedem Erwerb besteht ein gesondert ausübbares Wahlrecht, ob die Anteile der nicht beherrschenden Gesellschafter zum beizulegenden Zeitwert oder zum anteiligen Nettovermögen bewertet werden.

Der Überschuss der übertragenen Gegenleistung über den Anteil des Konzerns an dem zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Nettovermögen wird als Geschäfts- oder Firmenwert angesetzt. Ist die übertragene Gegenleistung geringer als das zum beizulegenden Zeitwert bewertete Nettovermögen, wird der Unterschiedsbetrag direkt in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

PUMA ist aufgrund der Vertragsgestaltung mit den Gesellschaftern, die nicht beherrschende Anteile an einzelnen Gesellschaften im Konzern halten, bei Mehrheitsbeteiligungen wirtschaftlicher Eigentümer. Die Einbeziehung dieser Gesellschaften in den Konzernabschluss erfolgt zu 100% und demgemäß ohne Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter. Die Barwerte der auf die nicht beherrschenden Gesellschafter entfallenden Kapitalanteile sowie die Barwerte der aufgrund der Unternehmensentwicklung erwarteten Restkaufpreise werden als Anschaffungskosten für die Beteiligung in die Kapitalkonsolidierung einbezogen. Die dem Erwerb direkt zurechenbaren Kosten sowie spätere Abweichungen der Barwerte der erwarteten Restkaufpreise werden gemäß IFRS 3 erfolgswirksam erfasst.

In Bezug auf die übrigen Mehrheitsbeteiligungen werden Verluste, die auf die nicht-beherrschenden Anteile entfallen, diesen selbst dann zugeordnet, wenn dies dazu führt, dass die nicht beherrschenden Anteile einen Negativsaldo aufweisen.

Konzerninterne Forderungen und Verbindlichkeiten werden gegeneinander aufgerechnet. Durch Wechselkurseffekte entstehende Aufrechnungsdifferenzen werden, soweit sie im Berichtszeitraum entstanden sind, grundsätzlich erfolgswirksam erfasst. Soweit Forderungen und Verbindlichkeiten langfristiger Natur sind und Kapital ersetzenden Charakter aufweisen, wird die Währungsdifferenz erfolgsneutral im Eigenkapital und im Sonstigen Ergebnis erfasst.

Im Zuge der Aufwands- und Ertragskonsolidierung werden die Innenumsätze und konzerninternen Erträge mit den auf sie entfallenden Aufwendungen verrechnet. Im Konzern noch nicht realisierte Zwischengewinne werden erfolgswirksam eliminiert, ebenso wie konzerninterne Beteiligungserträge.

Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss werden neben der PUMA SE alle Tochtergesellschaften voll konsolidiert, bei denen die PUMA SE direkt oder indirekt über bestehende Rechte verfügt, die ihr die gegenwärtige Fähigkeit verleihen, die maßgeblichen Tätigkeiten zu lenken. Aktuell basiert die Beherrschungsmöglichkeit bei allen Konzerngesellschaften auf einer mittel- oder unmittelbaren Mehrheit der Stimmrechte.

Assoziierte Unternehmen fließen grundsätzlich nach der Equity-Methode in den Konzern ein. Zum 31.12.2019 umfasst der Konzern jedoch keine assoziierten Unternehmen.

Die Entwicklung der Anzahl der Konzerngesellschaften (inklusive Mutterunternehmen PUMA SE) im Geschäftsjahr 2019 stellt sich wie folgt dar:

Stand	31.12.2018	104
Gründung von Gesellschaften		3
Abgang von Gesellschaften		5
Stand	31.12.2019	102

Die Zugänge zum Konsolidierungskreis betreffen die Gründungen der:

- PUMA Logistik-Verwaltungs GmbH, Deutschland,
- PUMA United Canada Holding, Inc., USA und der
- PUMA United Canada ULC, Kanada

Die Abgänge im Konsolidierungskreis betreffen Verschmelzungen innerhalb des Konsolidierungskreises folgender Gesellschaften:

- PUMA Kids Apparel North America, LLC, USA
- PUMA Kids Apparel Canada, LLC, USA
- PUMA Accessories North America, LLC, USA
- PUMA North America Accessories Canada, LLC, USA

Darüber hinaus wurde im Geschäftsjahr die Sport Equipment TI Cyprus Ltd. u.Li., Zypern liquidiert.

Im Laufe des Geschäftsjahres wurde die Janed, LLC, USA umbenannt in PUMA United North America LLC, USA, sowie die Dobotex-Gesellschaften in „stichd“.

Die Veränderungen im Konsolidierungskreis hatten keine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Nach Regionen gliedern sich die Konzerngesellschaften wie folgt:

zum 31. Dezember 2019				
Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Anteil am Kapital
- Muttergesellschaft -				
1.	PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach	
EMEA				
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg	direkt 100%
3.	stichd austria gmbh	Österreich	Salzburg	indirekt 100%
4.	PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	indirekt 100%
5.	PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg	indirekt 100%
6.	PUMA Estonia OÜ	Estland	Tallinn	indirekt 100%
7.	PUMA Finland Oy	Finnland	Helsinki	indirekt 100%
8.	PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch-Graffenstaden	indirekt 100%
9.	stichd france SAS	Frankreich	Boulogne Billancourt	indirekt 100%
10.	PUMA International Trading GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt 100%
11.	PUMA Europe GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt 100%
12.	PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt 100%
13.	PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt 100%
14.	stichd germany gmbh	Deutschland	Düsseldorf	indirekt 100%
15.	PUMA Logistik-Verwaltungs GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt 100%
16.	PUMA United Kingdom Ltd.	Großbritannien	London	indirekt 100%
17.	PUMA Premier Ltd.	Großbritannien	London	indirekt 100%
18.	STICHD UK LTD	Großbritannien	Mansfield	indirekt 100%
19.	STICHD SPORTMERCHANDISING UK LTD	Großbritannien	London	indirekt 100%
20.	Genesis Group International Ltd.	Großbritannien	Manchester	direkt 100%
21.	Sport Equipment Hellas S. A. of Footwear, Apparel and Sportswear u.Li.	Griechenland	Athen	direkt 100%
22.	PUMA Italia S.r.l.	Italien	Assago	indirekt 100%
23.	STICHD ITALY SRL	Italien	Assago	indirekt 100%
24.	PUMA Sport Israel Ltd.	Israel	Hertziya	indirekt 100%
25.	PUMA Malta Ltd.	Malta	St.Julians	indirekt 100%
26.	PUMA Racing Ltd.	Malta	St.Julians	indirekt 100%
27.	PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	direkt 100%
28.	PUMA Teamwear Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	indirekt 100%
29.	PUMA International Sports Marketing B.V.	Niederlande	Leusden	direkt 100%
30.	stichd group B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	direkt 100%
31.	stichd international B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt 100%
32.	stichd sportmerchandising B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt 100%
33.	stichd B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt 100%
34.	stichd logistics B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt 100%
35.	stichd licensing B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt 100%
36.	PUMA Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt 100%
37.	PUMA Polska Sp. z o.o.	Polen	Warschau	indirekt 100%
38.	PUMA Sports Romania Srl	Rumänien	Bukarest	indirekt 100%
39.	PUMA-RUS o.o.o.	Russland	Moskau	indirekt 100%
40.	PUMA Slovakia s.r.o. v likvidácii	Slowakei	Bratislava	indirekt 100%
41.	PUMA Sports Distributors (Pty) Ltd.	Südafrika	Kapstadt	indirekt 100%
42.	PUMA Sports South Africa (Pty) Ltd.	Südafrika	Kapstadt	indirekt 100%
43.	PUMA Iberia S.L.U	Spanien	Madrid	direkt 100%
44.	STICHDIBERIA S.L.	Spanien	Barcelona	indirekt 100%
45.	Nrotert AB	Schweden	Helsingborg	direkt 100%
46.	PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt 100%
47.	Nrotert Sweden AB	Schweden	Helsingborg	indirekt 100%
48.	stichd nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt 100%
49.	Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt 100%
50.	PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt 100%
51.	stichd switzerland ag	Schweiz	Egerkingen	indirekt 100%
52.	PUMA Spor Giyim Sanayi ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt 100%
53.	PUMA Ukraine TOV	Ukraine	Kiew	indirekt 100%
54.	PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt 100%
55.	PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt 100%
Amerika				
56.	PUMA Sports Argentina S.A.	Argentinien	Buenos Aires	indirekt 100%
57.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	indirekt 100%
58.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	Toronto	indirekt 100%
59.	PUMA United Canada ULC	Kanada	Vancouver	indirekt 51%
60.	PUMA CHILE SPA	Chile	Santiago	direkt 100%
61.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt 100%
62.	PUMA México Sport, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	direkt 100%
63.	Servicios Profesionales RDS, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	indirekt 100%
64.	Importaciones RDS, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	direkt 100%
65.	GLOBAL LICENSE STICHD GROUP MEXICO S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	indirekt 100%
66.	Importaciones Brand Plus Licensing S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	indirekt 100%
67.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt 100%
68.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C.	Peru	Tacna	indirekt 100%
69.	PUMA Retail Peru S.A.C.	Peru	Lima	indirekt 100%
70.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt 100%
71.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt 100%
72.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt 100%
73.	Cobra Golf Incorporated	USA	Carlsbad	indirekt 100%
74.	PUMA United Canada Holding, Inc.	USA	Wilmington	indirekt 100%
75.	PUMA United North America LLC	USA	Wilmington	indirekt 51%
76.	Janed Canada, LLC	USA	New York	indirekt 51%

Asien / Pazifik				
77. PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt	100%
78. White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt	100%
79. White Diamond Properties Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt	100%
80. PUMA China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%
81. stichd china ltd (斯梯起特贸易(上海)有限公司)	China	Shanghai	indirekt	100%
82. Guangzhou World Cat Information Consulting Services Company Ltd.	China	Guangzhou	indirekt	100%
83. World Cat Ltd.	Hongkong		direkt	100%
84. Development Services Ltd.	Hongkong		direkt	100%
85. PUMA International Trading Services Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
86. PUMA Asia Pacific Ltd.	Hongkong		direkt	100%
87. PUMA Hong Kong Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
88. stich Limited	Hongkong		indirekt	100%
89. PUMA Sports India Private Ltd.	Indien	Bengaluru	indirekt	100%
90. PUMA India Corporate Services Private Ltd.	Indien	Bengaluru	indirekt	100%
91. World Cat Sourcing India Private Ltd.	Indien	Bengaluru	indirekt	100%
92. PT PUMA Cat Indonesia Ltd.	Indonesien	Jakarta	indirekt	100%
93. PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt	100%
94. PUMA Korea Ltd. (푸마코리아 유한회사)	Korea (Süd)	Seoul	direkt	100%
95. Stichd Korea Ltd	Korea (Süd)	Incheon	indirekt	100%
96. PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	indirekt	100%
97. PUMA New Zealand Ltd.	Neuseeland	Auckland	indirekt	100%
98. PUMANILA IT Services Inc.	Philippinen	Manila	indirekt	100%
99. PUMA Sports SEA Trading Pte. Ltd.	Singapur		indirekt	100%
100. PUMA SEA Holding Pte. Ltd.	Singapur		indirekt	100%
101. PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt	100%
102. World Cat Vietnam Sourcing & Development Services Co. Ltd.	Vietnam	Ho Chi Minh City	indirekt	100%

1) Tochtergesellschaften, die wirtschaftlich 100% der PUMA-Gruppe hinzuzurechnen sind

Die PUMA Mostro GmbH, PUMA Sprint GmbH, PUMA International Trading GmbH, PUMA Europe GmbH und die PUMA Logistik-Verwaltungs GmbH haben von der Befreiungsvorschrift nach § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch gemacht.

Währungsumrechnung

In den Einzelabschlüssen der einbezogenen Konzerngesellschaften werden monetäre Posten in Fremdwährung grundsätzlich zum Kurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar ergebniswirksam erfasst. Nicht monetäre Posten werden mit den historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten umgerechnet.

Die Vermögenswerte und Schulden ausländischer Tochtergesellschaften, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, wurden zu Mittelkursen am Bilanzstichtag in Euro umgerechnet. Für Aufwendungen und Erträge wurden Jahresdurchschnittskurse zur Umrechnung herangezogen. Die Unterschiedsbeträge aus der Währungsumrechnung des Netto-Reinvermögens mit gegenüber dem Vorjahr veränderten Kursen wurden erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet.

Die wesentlichen Umrechnungskurse je Euro stellen sich wie folgt dar:

Währung	2019		2018	
	Stichtagskurs	Durchschnittskurs	Stichtagskurs	Durchschnittskurs
USD	1,1234	1,1195	1,1450	1,1810
CNY	7,8205	7,7355	7,8751	7,8081
JPY	121,9400	122,0058	125,8500	130,3959
GBP	0,8508	0,8778	0,8945	0,8847

Der Währungsraum Argentinien befindet sich seit 2018 in einem Hyperinflationsumfeld. Die Auswirkungen auf den Konzernabschluss wurden gemäß IAS 29 und IAS 21.42 analysiert. Die Anwendung der vorher genannten Standards hätte zu einer Erhöhung der Vermögenswerte zum 31. Dezember 2019 um € 8,1 Mio. (im Wesentlichen für Sachanlagen, immaterielle Vermögenswerte und Vorräte) geführt sowie zu einer Anpassung des Eigenkapitals um € 8,1 Mio. Des Weiteren wäre das operative Ergebnis (EBIT) um € 2,9 Mio. gesunken. Die Auswirkungen wurden als unwesentlich erachtet und führten zu keiner Anpassung im Rahmen der Konzernrechnungslegung.

Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Finanzinstrumente

Finanzinstrumente werden nach IFRS 9 klassifiziert und bilanziert. Gemäß IFRS 9 erfolgt die Folgebewertung von Finanzinstrumenten entsprechend der Klassifizierung zu „fortgeführten Anschaffungskosten“ („amortised cost“ (AC)), „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert“ („fair value through profit or loss“ (FVPL)) oder „erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert über das Gesamtergebnis“ („fair value through other comprehensive income (FVOCI)). Die Klassifizierung basiert auf zwei Kriterien: dem Geschäftsmodell des Konzerns für die Verwaltung der Vermögenswerte und der Frage, ob die vertraglichen Cashflows der Finanzinstrumente "ausschließlich Zahlungen von Kapital und Zinsen" auf den ausstehenden Kapitalbetrag darstellen.

Bei PUMA gibt es keine Finanzinstrumente die dem Geschäftsmodell „Verkaufen“ zuzuordnen und nach IFRS 9 erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (at „fair value through profit or loss“ (FVPL)) zu bewerten sind.

Für langfristige Beteiligungen (Eigenkapitalinstrumente) gestattet unter bestimmten Voraussetzungen IFRS 9 eine erfolgsneutrale Bewertung zum beizulegenden Zeitwert über das Gesamtergebnis (FVOCI). Wenn diese Beteiligungen jedoch veräußert oder abgeschrieben werden, werden die bis zu diesem Zeitpunkt nicht realisierten Gewinne und Verluste aus diesen Beteiligungen gemäß IFRS 9 in die Gewinnrücklagen umgebucht.

Derivative Finanzinstrumente/Hedge Accounting

In Bezug auf die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen hat PUMA von dem Wahlrecht Gebrauch gemacht, weiterhin die Vorschriften des IAS 39 für das Hedge Accounting anzuwenden.

Derivative Finanzinstrumente werden bei Vertragsabschluss und in der Folge zu ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Zum Zeitpunkt des Abschlusses eines Sicherungsinstruments klassifiziert PUMA die Derivate entweder als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow Hedge) oder als Sicherung des beizulegenden Zeitwerts eines ausgewiesenen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit (Fair Value Hedge).

Bei Abschluss der Transaktion werden die Sicherungsbeziehung zwischen Sicherungsinstrument und Grundgeschäft sowie das Ziel des Risikomanagements und die zugrunde liegende Strategie dokumentiert. Außerdem werden bei Beginn der Sicherungsbeziehung und danach fortlaufend Einschätzungen dokumentiert, ob die Derivate, die in der Sicherungsbeziehung verwendet werden, effektiv die Änderung des Zeitwertes oder der Cashflows des Grundgeschäfts kompensieren.

Änderungen des Marktwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bestimmt und geeignet sind und die sich als effektiv erweisen, werden erfolgsneutral, unter Berücksichtigung latenter Steuern, im Eigenkapital verrechnet. Wenn keine vollständige Effektivität gegeben ist, wird der ineffektive Teil ergebniswirksam erfasst. Die im Eigenkapital abgegrenzten Beträge werden im gleichen Zeitraum ergebniswirksam, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Gewinn- und Verlustrechnung auswirkt. Resultiert eine abgesicherte zukünftige Transaktion jedoch im Ansatz eines nicht-finanziellen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit, werden die zuvor im Eigenkapital erfassten Gewinne oder Verluste in die Erstbewertung der Anschaffungskosten des Vermögenswerts oder der Verbindlichkeit mit einbezogen.

Änderungen des Marktwerts von Derivaten, die sich für Fair Value Hedges eignen und als solche bestimmt worden sind, werden zusammen mit den auf das abgesicherte Risiko zurückzuführenden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts des Grundgeschäfts direkt in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Änderungen des Marktwerts der Derivate und die auf das abgesicherte Risiko zurückzuführende Änderung des Grundgeschäfts werden in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung in dem zum Grundgeschäft zugehörigen Posten ausgewiesen.

Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Instrumente, die zur Sicherung von geplanten Transaktionen sowie zur Sicherung des beizulegenden Zeitwerts eines ausgewiesenen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit verwendet werden, werden unter den sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. den sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Leasing

PUMA hat Leasingverhältnisse ausschließlich als Leasingnehmer abgeschlossen.

Die Leasingverhältnisse werden jeweils auf Einzelvertragsebene identifiziert. Für alle Leasingverhältnisse erfasst PUMA ein Nutzungsrecht und eine entsprechende Leasingverbindlichkeit. Ausgenommen davon sind kurzfristige Leasingverhältnisse (definiert als Leasingverhältnisse mit einer Laufzeit von höchstens 12 Monaten)

und Leasingverhältnisse über geringwertige Vermögenswerte (mit einem Neuwert der Vermögenswerte von unter 5.000 Euro). Im Falle eines kurzfristigen Leasingverhältnisses oder Leasingverhältnisses über geringwertige Vermögenswerte erfasst der Konzern die Leasingzahlungen linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses als Sonstiger operativer Aufwand.

Zudem erfolgt keine Bilanzierung von Nutzungsrechten über Immaterielle Vermögenswerte. PUMA hat das Wahlrecht in Anspruch genommen und verzichtet auf die Anwendung des IFRS 16 in Bezug auf Leasingverhältnisse über Immaterielle Vermögenswerte.

Die Leasingverbindlichkeit wird bei der erstmaligen Erfassung mit dem Barwert, der zu Beginn des Leasingverhältnisses noch nicht gezahlten Leasingzahlungen, bewertet. Die Berechnung des Barwerts erfolgt unter Verwendung des Grenzfremdkapitalzinssatzes, da der dem Leasingverhältnis zugrundeliegende Zinssatz in der Regel nicht bekannt ist.

Folgende Leasingzahlungen werden in die Bewertung der Leasingverbindlichkeit einbezogen:

- Feste Leasingzahlungen (inklusive faktisch feste Zahlungen), abzüglich zu erhaltende Anreizzahlungen;
- Variable Leasingzahlungen, die auf einen Index oder Kurs basieren, anfänglich mit dem Index oder dem Kurs zum Zeitpunkt des Beginns des Leasingverhältnisses bemessen; dadurch bleiben zukünftige Anpassungen in Folge der Änderung der Indices oder Kurse unberücksichtigt;
- Ausübungspreise von Kaufoptionen, wenn PUMA hinreichend sicher ist, diese auszuüben;
- Erwartete Zahlungen aufgrund von Restwertgarantien; und
- Strafzahlungen für die vorzeitige Beendigung von Leasingverhältnissen, wenn PUMA hinreichend sicher ist, diese Kündigungsmöglichkeit auszuüben und dies bei der Bestimmung der Laufzeit des Leasingverhältnisses entsprechend berücksichtigt wurde.

Eine Reihe von Leasingverträgen, insbesondere von Immobilien, enthalten Verlängerungs- und Kündigungsoptionen. Bei der Bestimmung der Vertragslaufzeiten werden sämtliche Tatsachen und Umstände berücksichtigt, die einen wirtschaftlichen Anreiz zur Ausübung der Verlängerungsoptionen oder Nichtausübung von Kündigungsoptionen bieten. Laufzeitänderungen aus der Ausübung bzw. Nicht-Ausübung solcher Optionen werden bei der Vertragslaufzeit nur berücksichtigt, wenn sie hinreichend sicher sind.

Der Ausweis der Leasingverbindlichkeit erfolgt in der Konzernbilanz als separater Posten.

Die Folgebewertung der Leasingverbindlichkeit erfolgt durch Erhöhung des Buchwerts um die Aufzinsung der Leasingverbindlichkeit (unter Anwendung der Effektivzinsmethode) und durch Reduzierung des Buchwerts der Leasingverbindlichkeit um die geleisteten Leasingzahlungen.

Falls sich die Laufzeit des Leasingverhältnisses geändert hat oder falls ein wesentliches Ereignis zu einer Änderung der Beurteilung hinsichtlich der Ausübung einer Kaufoption führt, nimmt PUMA eine Neubewertung der Leasingverbindlichkeit durch Abzinsung der angepassten Leasingzahlungen mit einem aktualisierten Zinssatz vor und passt das korrespondierende Nutzungsrecht entsprechend an.

Falls sich die Leasingzahlungen aufgrund von Index- oder Kursänderungen oder durch eine Änderung der erwarteten zu leistenden Zahlungen aufgrund einer Restwertgarantie geändert haben, nimmt PUMA eine Neubewertung der Leasingverbindlichkeit durch Abzinsung der angepassten Leasingzahlungen mit einem unveränderten Diskontierungszinssatz vor. Das korrespondierende Nutzungsrecht wird entsprechend angepasst.

Falls ein Leasingverhältnis geändert wird und die Änderung des Leasingverhältnisses nicht als separates Leasingverhältnis erfasst wird, nimmt PUMA eine Neubewertung der Leasingverbindlichkeit auf Grundlage der Laufzeit des neuen Leasingverhältnisses vor. Dabei werden die geänderten Leasingzahlungen mit einem aktualisierten Zinssatz zum effektiven Zeitpunkt der Änderungen abgezinst.

Die Nutzungsrechte umfassen im Rahmen der erstmaligen Bewertung die entsprechende Leasingverbindlichkeit. Leasingraten, die vor oder zu Beginn des Leasingverhältnisses geleistet werden sind hinzuzurechnen. Vom Leasinggeber erhaltene Leasinganreize sind abzuziehen, anfänglich direkte Kosten sind einzubeziehen. Sofern in Bezug auf die geleasteten Vermögenswerte Rückbauverpflichtungen bestehen, werden diese in die Bewertung der Nutzungsrechte einbezogen. Die Folgebewertung der Nutzungsrechte erfolgt zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und Wertminderungen.

Nutzungsrechte werden grundsätzlich über die Laufzeit des Leasingverhältnisses abgeschrieben. Sofern die Nutzungsdauer des dem Leasingverhältnis zugrundeliegenden Vermögenswertes kürzer ist, ist die Abschreibungsdauer dadurch begrenzt. Die Abschreibung beginnt mit dem Beginn des Leasingverhältnisses.

Der Ausweis der Nutzungsrechte erfolgt in der Konzernbilanz als separater Posten.

Die Nutzungsrechte unterliegen der Wertminderung von Vermögenswerten gemäß IAS 36. Diese Vorgehensweise wird im nachfolgenden Abschnitt „Wertminderung von Vermögenswerten“ beschrieben.

Variable Leasingzahlungen, die nicht von einem Index oder Kurs abhängen, werden nicht in die Bewertung der Leasingverbindlichkeit und des Nutzungsrechts einbezogen. Diese Zahlungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung als Sonstiger Aufwand erfasst, sobald PUMA die zugrundeliegende Leistung erhalten hat. Dies betrifft vor allem umsatzabhängige Mieten für Einzelhandelsgeschäfte.

Im Rahmen der gewährten Erleichterungsvorschriften erlaubt IFRS 16 auf eine Trennung zwischen Nicht-Leasingkomponenten und Leasingkomponenten zu verzichten. In Bezug auf Grundstücke und Gebäude nimmt PUMA die Erleichterung grundsätzlich nicht in Anspruch, so dass die Nutzungsrechte von Grundstücken und Gebäuden nur die Leasingkomponenten beinhalten. In Bezug auf die Sonstigen Nutzungsrechte (bestehend aus Technischen Anlagen & Maschinen und Kraftfahrzeugen) wird die Erleichterungsvorschrift grundsätzlich in Anspruch genommen, wodurch die Leasingkomponenten und die Nicht-Leasingkomponenten zusammen bilanziert werden.

Flüssige Mittel

Flüssige Mittel enthalten Barmittel und Guthaben bei Kreditinstituten. Soweit die Guthaben nicht unmittelbar zur Finanzierung des Umlaufvermögens benötigt werden, werden die freien Bestände mit einer Laufzeit von derzeit bis zu drei Monaten als risikoloses Festgeld angelegt. Der Gesamtbetrag der Flüssigen Mittel stimmt mit den Flüssigen Mitteln (Finanzmittelbestand) in der Kapitalflussrechnung überein.

Flüssige Mittel werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Diese unterliegen den Wertberichtigungsanforderungen gemäß IFRS 9 „Finanzinstrumente“. PUMA beobachtet das Kreditrisiko dieser Finanzinstrumente unter Berücksichtigung der Wirtschaftslage, der externen Kreditwürdigkeit und/oder der Prämien für Risikoausfallversicherungen (Credit Default Swap (CDS)) anderer Finanzinstitute. Das Kreditrisiko von Flüssigen Mitteln wird aufgrund der relativ kurzfristigen Laufzeiten sowie des Investment- Grade-Kredit-Ratings der Kontrahenten, das eine relativ niedrige Ausfallwahrscheinlichkeit der Finanzinstrumente signalisiert, als unwesentlich eingestuft.

Vorräte

Bei den Vorräten kommen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder die niedrigeren, vom Verkaufspreis am Bilanzstichtag abgeleiteten Nettoverrealisierungswerte zum Ansatz. Die Ermittlung der Anschaffungskosten der Handelswarenerfolgt anhand eines Durchschnittsverfahrens. Die Wertberichtigungen werden in Abhängigkeit von Alter, Saisonalität und realisierbaren Marktpreisen in ausreichendem Maße konzerneinheitlich gebildet.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden anfänglich zum Transaktionspreis und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Abzug von Wertberichtigungen bewertet. Der Transaktionspreis ist gemäß IFRS 15 „Erlöse aus Verträgen mit Kunden“ der Betrag, der vom Unternehmen erwarteten Gegenleistung für die Lieferung von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen an Kunden, ohne Berücksichtigung von Beträgen, die für fremde Dritte eingezogen wurden.

Für die Ermittlung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wendet PUMA einheitlich den vereinfachten Ansatz an, um entsprechend der Vorgaben des IFRS 9 „Finanzinstrumente“ die erwarteten Kreditausfälle über die Restlaufzeit der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (sogenannte „lifetime expected credit losses“) zu bestimmen. Dazu werden die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nach geographischen Regionen in geeignete Gruppen mit gemeinsamen Kreditrisikomerkmale eingeordnet. Die Berechnung der erwarteten Kreditausfälle erfolgt mit Hilfe einer Matrix, welche die Altersstruktur der Forderungen darstellt und für die einzelnen Laufzeitbänder der Forderungen jeweils eine Ausfallwahrscheinlichkeit auf Grundlage historischer Kreditausfallereignisse und zukunftsbezogener Faktoren abbildet. Die Prozentsätze für die Ausfallwahrscheinlichkeiten werden regelmäßig auf Aktualität hin überprüft. Sofern bezüglich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen eines bestimmten Kunden objektive Hinweise auf eine Kreditminderung festgestellt werden, wird eine detaillierte Analyse des spezifischen Kreditrisikos dieses Kunden durchgeführt und eine individuelle Wertberichtigung für die Forderungen aus

Lieferungen und Leistungen gegenüber diesem Kunden gebildet. Sofern eine Kreditversicherung besteht, wird diese in die Höhe der Wertberichtigung mit einbezogen.

Sonstige Vermögenswerte

Sonstige Vermögenswerte werden anfänglich zum beizulegenden Zeitwert und unter Berücksichtigung von Transaktionskosten angesetzt und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Abzug von Wertberichtigungen bewertet.

Die Klassifizierung der Sonstigen finanziellen Vermögenswerte erfolgt in Abhängigkeit des Geschäftsmodells zur Steuerung und der Zahlungsströme der finanziellen Vermögenswerte. Im Konzern werden finanzielle Vermögenswerte ausschließlich im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, das vorsieht, den Vermögenswert bis zur Endfälligkeit zu „halten“, um die vertraglichen Zahlungsströme zu vereinnahmen. Deshalb erfolgt die Folgebewertung der Sonstigen finanziellen Vermögenswerte grundsätzlich zu fortgeführten Anschaffungskosten. Das Geschäftsmodell „Handel“ und die Kategorie „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert“ bewertet („fair value through profit or loss“ (FVPL)) findet keine Anwendung.

Die langfristigen Vermögenswerte beinhalten Ausleihungen und sonstige Vermögenswerte. Unverzinsliche langfristige Vermögenswerte werden, wenn der Effekt hieraus wesentlich ist, auf den Barwert abgezinst.

Langfristige Beteiligungen

Die unter den langfristigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen Beteiligungen gehören der Kategorie „erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert über das Gesamtergebnis“ bewertet („fair value through other comprehensive income (FVOCI)) an, da diese Beteiligungen langfristig aus strategischen Gründen gehalten werden.

Alle Ankäufe und Veräußerungen von langfristigen Beteiligungen werden zum Handelstag erfasst. Der erstmalige Ansatz der langfristigen Beteiligungen erfolgt zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich der Transaktionskosten. Sie werden auch in den Folgeperioden mit dem beizulegenden Zeitwert angesetzt, sofern dieser verlässlich ermittelbar ist. Unrealisierte Gewinne und Verluste werden unter Berücksichtigung von latenten Steuern im Gesamtergebnis erfasst. Bei Veräußerung der langfristigen Beteiligungen wird der Gewinn oder Verlust in die Gewinnrücklagen umgebucht.

Die Kategorie „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert“ bewertet („fair value through profit or loss“ (FVPL)) findet im Konzern keine Anwendung.

Sachanlagevermögen

Das Sachanlagevermögen wird zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen, angesetzt. Die Abschreibungsdauer bemisst sich nach der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer. Die Abschreibungen werden linear vorgenommen. Die Nutzungsdauer orientiert sich an der Art der Vermögenswerte. Für Gebäude wird eine Nutzungsdauer zwischen zehn und fünfzig Jahren und bei beweglichen Wirtschaftsgütern zwischen drei und zehn Jahren angesetzt. Die Anschaffungskosten der Sachanlagen beinhalten zudem Fremdkapitalzinsen gemäß IAS 23, sofern diese anfallen und der Effekt hieraus wesentlich ist.

Reparatur- und Instandhaltungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Wesentliche Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert, soweit die Kriterien des Ansatzes eines Vermögenswerts vorliegen.

Geschäfts- oder Firmenwerte

Der Geschäfts- oder Firmenwert, der aus einem Unternehmenszusammenschluss resultiert, berechnet sich aus dem Unterschiedsbetrag der übertragenen Gegenleistung und dem Anteil des Konzerns am Fair Value der übernommenen Vermögens- und Schuldposten.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte werden den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten („cash-generating units“) des Konzerns zugeordnet, die von den Synergieeffekten aus dem Unternehmenszusammenschluss profitieren sollen.

Ein Wertminderungstest (Impairment Test) des Geschäfts- oder Firmenwertes pro Gruppe der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (kleinste Unternehmensebene, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte überwacht werden) wird einmal im Jahr sowie bei Vorliegen von Anhaltspunkten auf Wertminderungen durchgeführt und kann zu Wertminderungsaufwand führen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwerts wird nicht vorgenommen. Weitere Einzelheiten, insbesondere die zur Berechnung herangezogenen Annahmen, sind im Abschnitt 11 dargestellt.

Andere immaterielle Vermögenswerte

Erworbene immaterielle Vermögenswerte beinhalten im Wesentlichen Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte. Der Wertansatz erfolgt zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen. Die Nutzungsdauer liegt zwischen drei und zehn Jahren; die Abschreibung erfolgt linear.

Sofern die Aktivierungsvoraussetzungen des IAS 38.57 „Immaterielle Vermögenswerte“ kumuliert erfüllt sind, werden Aufwendungen der Entwicklungsphase für selbst erstellte Immaterielle Vermögenswerte zum Zeitpunkt ihrer Entstehung aktiviert. In den Folgeperioden werden selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte, genauso wie erworbene immaterielle Vermögenswerte, zu Anschaffungskosten abzüglich der kumulierten Abschreibungen und Wertminderungen bewertet. Aktivierte Eigenleistungen werden im Konzern in der Regel über eine Nutzungsdauer von 3 Jahren linear abgeschrieben.

Darüber hinaus bestehen entgeltlich erworbene Markenrechte, für die vor dem Hintergrund der Markenhistorien sowie aufgrund der Fortführung der Marken durch PUMA eine unbestimmte Nutzungsdauer unterstellt wird.

Wertminderungen von Vermögenswerten

Immaterielle Vermögenswerte, die eine unbestimmte Nutzungsdauer haben, werden nicht planmäßig abgeschrieben, sondern werden jährlich auf Wertminderungsbedarf (Impairment Test) hin geprüft. Sachanlagen, Nutzungsrechte an Vermögenswerten und andere immaterielle Vermögenswerte mit einer definierten Nutzungsdauer werden auf Wertminderungsbedarf geprüft, wenn Hinweise vorliegen, dass der Vermögenswert im Wert gemindert ist. Zur Ermittlung eines eventuellen Wertminderungsbedarfs eines Vermögenswertes wird dessen erzielbarer Betrag (der höhere Betrag aus beizulegendem Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten und des Nutzungswertes) mit dem Buchwert des Vermögenswertes verglichen. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Die Prüfung der Werthaltigkeit erfolgt, sofern möglich, auf Ebene des einzelnen Vermögenswertes, ansonsten auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Abweichend hiervon wird ein Geschäfts- oder Firmenwert ausschließlich auf Ebene der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf Werthaltigkeit geprüft. Wird im Rahmen des Impairment Tests ein Abwertungsbedarf auf Vermögenswerte ermittelt, so wird zunächst der gegebenenfalls vorhandene Geschäfts- oder Firmenwert der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten abgeschrieben, und der verbleibende Betrag im zweiten Schritt proportional auf die übrigen Vermögenswerte im Anwendungsbereich von IAS 36 verteilt. Ist der Grund für die vorgenommene Wertminderung entfallen, wird eine Wertaufholung höchstens bis zum Betrag der fortgeführten Anschaffungskosten vorgenommen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwerts wird nicht vorgenommen.

Der Werthaltigkeitstest wird nach der Discounted-Cashflow-Methode durchgeführt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes abzüglich der Verkaufskosten sowie des Nutzungswertes werden die zu erwartenden Cashflows aus den Daten der Unternehmensplanung zugrunde gelegt. Die zu erwartenden Cashflows werden anhand eines marktadäquaten Zinssatzes abgezinst. Im Rahmen der Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes abzüglich der Verkaufskosten werden keine spezifischen Synergien der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten berücksichtigt und die Daten der Unternehmensplanung werden, soweit erforderlich, an die Annahmen von Marktteilnehmern angepasst. Zudem besteht aufgrund der zusätzlichen Berücksichtigung der Verkaufskosten ein Unterschied zwischen dem beizulegenden Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten und dem Nutzungswert.

Marken mit einer unbestimmten Nutzungsdauer werden innerhalb des Geschäftsjahres oder anlassbezogen einem Werthaltigkeitstest anhand der Lizenzpreisanalogiemethode (Relief-from-Royalty-Methode) unterzogen. Soweit Anhaltspunkte für eine Wertminderung der eigengenutzten Marke vorliegen sollten, wird die Werthaltigkeit der Marke nicht nur einzeln anhand der Lizenzpreisanalogiemethode bewertet, sondern über den erzielbaren Betrag der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten bestimmt, welchen die Marke zuzurechnen ist.

Die Einbeziehung der Nutzungsrechte aufgrund der Erstanwendung des IFRS 16 führte zu einer Erhöhung der zu testenden Buchwerte. Dies wirkte sich auf die Werthaltigkeitstests im Jahr 2019 aus. Demgegenüber führte die Erstanwendung des IFRS 16 auch zu einer Erhöhung des erzielbaren Betrags, da die Leasingzahlungen aus dem Free Cashflow eliminiert wurden und sich durch die bilanzielle Erfassung der Leasingverbindlichkeiten der Peer Group-Unternehmen deren Verschuldungsgrad erhöht und sich dadurch die Kapitalkosten (WACC) reduziert haben.

Insgesamt führten die Anpassungen zu keinen Auswirkungen auf das Ergebnis der Werthaltigkeitstests. Weitere Einzelheiten, insbesondere die zur Berechnung herangezogenen Annahmen, sind im Abschnitt 11 dargestellt.

Finanzschulden, sonstige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

Diese Posten werden grundsätzlich mit ihren Anschaffungskosten unter Berücksichtigung von Transaktionskosten und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt. Unverzinsliche oder niedrigverzinsliche Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mindestens einem Jahr werden unter Berücksichtigung eines marktadäquaten Zinssatzes mit dem Barwert bilanziert und bis zum Laufzeitende zum Rückzahlungsbetrag aufgezinnt. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing werden zu Beginn des Leasinggeschäftes in Höhe des Barwerts der Mindestleasingwerte bzw. des niedrigeren Zeitwertes bilanziert und um den Tilgungsanteil der Leasingraten fortgeschrieben.

In Bezug auf finanzielle Verbindlichkeiten findet die Kategorie „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert“ bewertet („fair value through profit or loss“ (FVPL)) im Konzern keine Anwendung.

In den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ist grundsätzlich auch jener Anteil an langfristigen Darlehen enthalten, dessen Restlaufzeit höchstens ein Jahr beträgt.

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Neben Leistungsplänen bestehen bei einigen Gesellschaften auch Beitragspläne, die neben der laufenden Beitragszahlung zu keiner weiteren Pensionsverpflichtung führen. Bei den Leistungsplänen wird die Pensionsrückstellung grundsätzlich nach der Projected-Unit-Credit-Methode berechnet. Bei diesem Anwartschaftsbarwertverfahren werden nicht nur die am Stichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften, sondern auch künftig zu erwartende Steigerungen von Gehältern und Renten berücksichtigt. Der Barwert der Verpflichtung (Defined Benefit Obligation (DBO)) wird ermittelt, indem die erwarteten zukünftigen Mittelabflüsse mit den Renditen von erstrangigen, festverzinslichen Industriefinanzen abgezinst werden. Währungen und Laufzeiten der zugrunde gelegten Industriefinanzen stimmen dabei mit den Währungen und Laufzeiten der zu erfüllenden Verpflichtungen überein. Bei einigen Plänen steht der Verpflichtung ein Planvermögen gegenüber. Die ausgewiesene Pensionsrückstellung ist dann um das Planvermögen vermindert.

Neubewertungen, bestehend aus versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, Veränderungen, die sich aus der Anwendung der Vermögenswertobergrenze ergeben und dem Ertrag aus dem Planvermögen (ohne Zinsen auf die Nettoschuld), werden unmittelbar im Sonstigen Ergebnis erfasst. Die im Sonstigen Ergebnis erfassten Neubewertungen sind Teil der Gewinnrücklagen und werden nicht mehr in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert. Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand wird als Aufwand erfasst, wenn die Planänderung eintritt.

Die Angaben zur unterstellten Lebenserwartung und den verwendeten Sterbetafeln sind im Kapitel 15 dargestellt.

Sonstige Rückstellungen

Rückstellungen werden gebildet, wenn der Konzern aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige Verpflichtung hat und diese Verpflichtung wahrscheinlich zu einem Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen führen wird, deren Höhe verlässlich geschätzt werden kann. Die Rückstellungen werden mit der bestmöglichen Schätzung des Erfüllungsbetrages angesetzt und nicht mit positiven Erfolgsbeiträgen saldiert. Langfristige Rückstellungen werden abgezinst.

Rückstellungen für die erwarteten Aufwendungen aus Gewährleistungsverpflichtungen gemäß dem jeweiligen nationalen Kaufvertragsrecht werden zum Verkaufszeitpunkt der betreffenden Produkte nach der besten Einschätzung hinsichtlich der zur Erfüllung der Verpflichtungen des Konzerns notwendigen Ausgaben angesetzt.

Rückstellungen werden auch für belastende Verträge gebildet. Das Bestehen eines belastenden Vertrages wird angenommen, wenn die unvermeidbaren Kosten zur Erfüllung des Vertrages den aus diesem Vertrag erwachsenden wirtschaftlichen Nutzen übersteigen.

Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen werden gebildet, soweit ein detaillierter, formaler Restrukturierungsplan erstellt ist, der bei den Betroffenen durch den Beginn der Umsetzung des Plans oder die Ankündigung seiner wesentlichen Bestandteile eine gerechtfertigte Erwartung geweckt hat, dass die Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Eigene Aktien

Eigene Aktien werden zum Marktpreis am Erwerbstag zuzüglich Anschaffungsnebenkosten vom Eigenkapital abgesetzt. Gemäß Ermächtigung der Hauptversammlung können eigene Aktien zu jedem zulässigen Zweck, einschließlich einer flexiblen Steuerung des Kapitalbedarfs der Gesellschaft, zurückgekauft werden.

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 kennzahlenbasierte Vergütungsverfahren werden während der dreijährigen Laufzeit der jeweiligen Programme die mittelfristigen Ziele der PUMA-Gruppe in Bezug auf das operative Ergebnis (EBIT), den Cashflow und die Rohertragsmarge ermittelt und mit ihrem jeweiligen Zielerreichungsgrad erfolgswirksam als Sonstige Rückstellungen erfasst.

Berücksichtigung von Umsatzerlösen

Der Konzern erfasst Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Sportartikeln. Die Umsatzerlöse werden in Höhe des beizulegenden Zeitwerts der Gegenleistung bemessen, auf die der Konzern aus dem Vertrag mit dem Kunden, unter Berücksichtigung von Retouren, Skonti und Rabatten, voraussichtlich Anspruch hat. Beträge, die im Namen Dritter vereinnahmt wurden, sind nicht in den Umsatzerlösen enthalten. Der Konzern erfasst Umsatzerlöse zu dem Zeitpunkt, wenn PUMA seine Leistungsverpflichtung gegenüber dem Kunden erfüllt und die Verfügungsgewalt über das Produkt an den Kunden übertragen hat.

Der Konzern verkauft Schuhe, Textilien und Accessoires sowohl an den Großhandel als auch direkt an Kunden über eigene Einzelhandelsgeschäfte. Umsatzbezogene Garantieleistungen können dabei nicht separat erworben werden und führen nicht zu Leistungen, die über die Zusicherung der Spezifikationen im Zeitpunkt des Gefahrenübergangs hinausgehen. Dementsprechend bilanziert der Konzern Gewährleistungen in Übereinstimmung mit IAS 37 Rückstellungen, Eventualschulden und Eventualforderungen.

Bei Verkäufen von Waren an den Großhandel wird der Umsatz zu dem Zeitpunkt erfasst, an dem die Verfügungsgewalt über die Waren an den Kunden übergegangen ist, das heißt wenn die Waren an den spezifischen Standort des Großhändlers versandt wurden (Lieferung). Nach der Lieferung trägt der Großhändler das Warenbestandsrisiko und hat die vollumfängliche Verfügungsgewalt über die Art und Weise des Vertriebs und den Verkaufspreis der Waren. Bei Verkäufen von Waren an Endkunden in eigenen Einzelhandelsgeschäften werden die Umsatzerlöse zu dem Zeitpunkt erfasst, wenn die Verfügungsgewalt über die Waren an den Endkunden übergegangen ist, das heißt zu dem Zeitpunkt, an dem der Kunde die Waren im Einzelhandelsgeschäft kauft. Die Zahlung des Kaufpreises ist sofort mit dem Kauf der Ware durch den Kunden fällig.

Unter bestimmten Voraussetzungen und gemäß den vertraglichen Vereinbarungen besitzen Kunden die Möglichkeit, Waren umzutauschen oder Waren gegen eine Gutschrift zurückzugeben. Die Höhe der erwarteten Rücklieferungen wird auf Grundlage von Erfahrungswerten geschätzt und über eine Rückstellung für Rücklieferungen von den Umsatzerlösen abgegrenzt. Der Vermögenswert für das Recht aus dem Rückgabeanspruch der Waren wird unter den Vorräten erfasst und führt zu einer entsprechenden Reduzierung der Umsatzkosten.

Lizenz- und Provisionserträge

Der Konzern erfasst Lizenz- und Provisionserträge aus der Auslizenzierung von Markenrechten an Dritte. Die Lizenzerträge werden gemäß den vorzulegenden Abrechnungen der Lizenznehmer erfolgswirksam erfasst. In bestimmten Fällen sind für eine periodengerechte Abgrenzung Schätzwerte erforderlich. Provisionserträge werden in Rechnung gestellt, soweit das zugrunde liegende Einkaufsgeschäft als realisiert einzustufen ist.

Werbe- und Promotionsaufwendungen

Werbeaufwendungen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung erfolgswirksam berücksichtigt. Mehrjährige Promotionsaufwendungen werden grundsätzlich periodengerecht über die Laufzeit des Vertrages als Aufwand verteilt. Sollte sich durch diese Aufwandsverteilung ein Aufwandsüberschuss über den wirtschaftlichen Nutzen nach dem Bilanzstichtag ergeben, wird dieser durch Wertminderung von Vermögenswerten bzw. durch eine Drohverlustrückstellung im Abschluss berücksichtigt.

Produktentwicklung

PUMA entwickelt laufend neue Produkte, um den Marktanforderungen bzw. -veränderungen gerecht zu werden. Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung in voller Höhe als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Ansatzkriterien des IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“ nicht erfüllen.

Finanzergebnis

Im Finanzergebnis sind die Ergebnisse aus assoziierten Unternehmen und Zinserträge aus Geldanlagen sowie Zinsaufwendungen aus Krediten und im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten enthalten. Darüber hinaus sind Zinsaufwendungen aus Leasingverbindlichkeiten, abgezinsten langfristigen Verbindlichkeiten sowie aus Pensionsrückstellungen im Finanzergebnis enthalten, die im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben bzw. mit der Bewertung von Pensionsverpflichtungen stehen.

Wechselkurseffekte, die einem Grundgeschäft direkt zuzuordnen sind, werden in der jeweiligen Position in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Ertragsteuern

Laufende Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der jeweiligen Länder, in denen die einzelnen Konzern-Gesellschaften tätig sind, ermittelt.

Latente Steuern

Latente Steuern aus temporär abweichenden Wertansätzen in der IFRS- und Steuerbilanz der Einzelgesellschaften und aus Konsolidierungsvorgängen, die jeweils von derselben Steuerbehörde erhoben werden und aufrechenbar sind, werden je Steuersubjekt verrechnet und entweder als aktive oder passive latente Steuern ausgewiesen.

In Bezug auf die bilanzierten Leasingverhältnisse wird das Steuerabzugspotential dem jeweiligen Nutzungsrecht an Vermögenswerten zugeordnet. Sofern in der Folgebewertung aus einer Nettobetrachtung von Nutzungsrecht und Leasingverbindlichkeit temporäre Differenzen entstehen, werden latente Steuern gebildet, sofern die Vorgaben von IAS 12 erfüllt sind.

Darüber hinaus können die aktiven latenten Steuern auch Steuererminderungsansprüche umfassen, die sich aus der erwarteten Nutzung bestehender Verlustvorträge in Folgejahren ergeben und deren Realisierung mit ausreichender Sicherheit gewährleistet ist. Weiterhin können sich latente Steueransprüche oder -verpflichtungen aus ergebnisneutralen Bilanzierungsvorgängen ergeben. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze ermittelt, die für die Umkehrung in den einzelnen Ländern gelten und am Bilanzstichtag in Kraft bzw. verabschiedet sind.

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Vorteils wahrscheinlich ist. Basierend auf der Ertragslage der Vergangenheit und den Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft werden Wertberichtigungen gebildet, falls dieses Kriterium nicht erfüllt wird.

Annahmen und Schätzungen

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind teilweise Annahmen und Schätzungen notwendig, die sich auf Höhe und Ausweis bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen sowie Eventualverbindlichkeiten auswirken. Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen zugrunde, die auf dem aktuell verfügbaren Kenntnisstand beruhen. Die tatsächlichen Werte können in Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen, sodass in zukünftigen Perioden ein Risiko von Anpassungen des Buchwerts der betroffenen Vermögenswerte und Schulden besteht. Wenn die tatsächliche Entwicklung von der erwarteten abweicht, werden die Prämissen und, falls nötig, die Buchwerte der betroffenen Vermögenswerte und Schulden erfolgswirksam angepasst.

Sämtliche Schätzungen und Beurteilungen werden fortlaufend neu bewertet und basieren auf historischen Erfahrungen und weiteren Faktoren, einschließlich Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des globalen und branchenbezogenen Umfelds, die unter den aktuellen Umständen vernünftig erscheinen. Annahmen und Schätzungen fallen insbesondere hinsichtlich der Beurteilung der Beherrschung von Gesellschaften mit nicht beherrschenden Anteilen, bei der Bewertung von Geschäfts- oder Firmenwerten sowie Marken, bei den Pensionsverpflichtungen, den derivativen Finanzinstrumenten und Steuern an. Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen und zum Stichtag bestehenden Quellen von Schätzungsunsicherheiten zu den oben genannten Posten werden im Folgenden erörtert.

Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Marken

Die Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten basieren auf Berechnungen des Nutzungswertes als führendes Wertkonzept. Zur Berechnung des Nutzungswertes muss der Konzern die zukünftigen Cashflows aus den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, schätzen. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt, die auf Prognosen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und des daraus ableitbaren branchenspezifischen Konsumverhaltens basiert. Eine weitere wesentliche Annahme betrifft die Ermittlung eines angemessenen Zinssatzes zur Diskontierung der Cashflows auf den Barwert (Discounted-Cashflow-Methode). Marken werden über die „Relief from Royalty-Methode“ bewertet. Weitere Einzelheiten, insbesondere die zur Berechnung herangezogenen Annahmen, sind im Abschnitt 11 dargestellt.

Pensionsverpflichtungen

Die Pensionsverpflichtungen werden anhand versicherungsmathematischer Berechnung ermittelt. Diese hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die auf Annahmen und Einschätzungen hinsichtlich des Abzinsungssatzes, erwarteter Erträge aus Planvermögen, künftiger Lohn- und Gehaltssteigerungen, der Sterblichkeit und künftiger Rentensteigerungen basieren. Aufgrund der Langfristigkeit der getätigten Zusagen unterliegen die Schätzungen wesentlichen Unsicherheiten. Jede Änderung dieser Annahmen hat Auswirkungen auf den Buchwert der Pensionsverpflichtungen. Der Abzinsungssatz, der zur Ermittlung des Barwerts zukünftiger Zahlungen herangezogen wird, wird zum Ende jedes Jahres durch den Konzern ermittelt. Er basiert auf Zinssätzen von Industrieanleihen höchster Bonität, die auf die Währung lauten, in der die Leistungen bezahlt werden und deren Laufzeiten, denen der Pensionsverpflichtungen entsprechen. Weitere Einzelheiten, insbesondere zu den für die zur Berechnung herangezogenen Parametern, können dem Abschnitt 15 entnommen werden.

Steuern

Steuerpositionen werden unter Berücksichtigung der jeweiligen lokalen Steuergesetze sowie den einschlägigen Verwaltungsauffassungen ermittelt und unterliegen wegen ihrer Komplexität möglicherweise einer abweichenden Interpretation durch Steuerpflichtige einerseits und Finanzbehörden andererseits. Unterschiedliche Auslegungen von Steuergesetzen können zu nachträglichen Steuerzahlungen für vergangene Jahre führen; sie werden basierend auf der Einschätzung des Managements mit dem wahrscheinlichsten Betrag für den jeweiligen Einzelfall in die Betrachtung einbezogen.

Bei der Bilanzierung latenter Steuern, insbesondere für steuerliche Verlustvorträge, sind Einschätzungen und Annahmen hinsichtlich zukünftiger Steuerplanungsstrategien sowie der zu erwarteten Eintrittszeitpunkte und der Höhe der zukünftigen zu versteuernden Einkommen zu treffen. Für diese Beurteilung wird das zu versteuernde Einkommen aus der jeweiligen Unternehmensplanung abgeleitet. Diese berücksichtigt die Ertragslage der Vergangenheit und die zukünftig zu erwartende Geschäftsentwicklung. Bei Gesellschaften in Verlustsituationen werden aktive latente Steuern auf Verlustvorträge nur dann angesetzt, wenn mit hoher Wahrscheinlichkeit anzunehmen ist, dass zukünftig positive Ergebnisse zur Nutzung dieser steuerlichen Verlustvorträge in den nächsten 5 Jahren erzielt werden können. Weitere Einzelheiten und detaillierte Annahmen sind unter dem Abschnitt 8 zu finden.

Derivative Finanzinstrumente

Die für die Bewertung der derivativen Finanzinstrumente herangezogenen Annahmen basieren auf am Bilanzstichtag vorhandenen Marktkonditionen und spiegeln damit den Fair Value wider. Weitere Einzelheiten sind im Abschnitt 25 dargestellt.

Leasing

Die Ermittlung der Leasingverbindlichkeit basiert auf Annahmen für die verwendeten Diskontierungszinssätze, die Laufzeit der Mietverträge sowie für die Abgrenzung der fixen Leasingzahlungen. Zur Ermittlung des Barwerts der künftigen Mindestleasingzahlungen verwendet PUMA länder- und währungsspezifische sowie laufzeitkompatible Fremdkapitalzinssätze. Neben der Grundmietzeit bezieht der Konzern Verlängerungsoptionen in die Ermittlung der Vertragslaufzeit ein, wenn das Management unter Berücksichtigung sämtlicher Tatsachen und Umstände hinreichend sicher ist, solche Option auszuüben. In die fixen Leasingzahlungen werden auch fest vereinbarte Mindestbeträge für Verträge mit überwiegend variabler Miete einbezogen.

Angaben zur Bilanz

3. Flüssige Mittel

Am 31. Dezember 2019 verfügt der Konzern über € 518,1 Mio. (Vorjahr: € 463,7 Mio.) an flüssigen Mitteln. Der durchschnittliche effektive Zinssatz der Geldanlagen belief sich auf 0,9% (Vorjahr: 0,8%). Es bestehen keine Verfügungsbeschränkungen.

4. Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in die folgenden Hauptgruppen:

	2019	2018
	€ Mio.	€ Mio.
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	18,5	18,0
Fertige Erzeugnisse und Waren/Lagerbestand		
Schuhe	364,0	313,2
Textilien	294,4	213,6
Accessoires/Sonstiges	127,2	109,0
Unterwegs befindliche Waren	267,0	228,0
Recht auf Rückgabe von Waren	39,0	33,5
Gesamt	1.110,2	915,1

Die Tabelle stellt die Buchwerte der Vorräte abzüglich Wertberichtigungen dar. Von den Wertberichtigungen in Höhe von € 76,3 Mio. (Vorjahr: € 64,4 Mio.) wurden ca. 66,7% im Geschäftsjahr 2019 (Vorjahr: ca. 68,1%) erfolgswirksam in den Umsatzkosten erfasst.

Der Betrag der Vorräte, der während der Periode als Aufwand erfasst worden ist, entspricht im Wesentlichen den in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Umsatzkosten.

Das Recht auf Rückgabe von Waren stellt den Warenwert von Produkten dar, für die die Rücklieferung erwartet wird.

5. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2019	2018
	€ Mio.	€ Mio.
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	648,5	591,3
abzüglich Wertberichtigungen	-36,8	-37,7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	611,7	553,7

Die Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betreffen Forderungen im Zusammenhang mit Umsatzerlöse aus Verträgen mit Kunden und haben sich wie folgt entwickelt:

	2019	2018
	€ Mio.	€ Mio.
Stand Wertberichtigung 01.01.	37,7	37,8
Veränderungen Konsolidierungskreis	0,0	0,0
Kursdifferenzen	0,1	-0,2
Zuführungen	4,9	9,9
Verbrauch	-2,3	-8,0
Auflösungen	-3,6	-1,7
Stand Wertberichtigung 31.12.	36,8	37,7

Die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellt sich wie folgt dar:

€ Mio.						
2019	Gesamt	Nicht überfällig	0 – 30 Tage	31 – 90 Tage	91 – 180 Tage	über 180 Tage
Bruttobuchwert - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	648,5	533,0	54,9	23,4	9,4	27,8
Wertberichtigung	36,8	3,9	2,1	3,5	3,1	24,2
Nettobuchwert - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	611,7	529,1	52,8	19,9	6,3	3,6
Erwartete Verlustquote		0,7%	3,8%	14,9%	33,4%	86,9%

Die mehr als 90 Tage überfälligen Forderungen werden als „objektiv wertgemindert“ der Stufe 3 zugerechnet, die übrigen Forderungen der Stufe 2.

€ Mio.						
2018	Gesamt	Nicht überfällig	0 – 30 Tage	31 – 90 Tage	91 – 180 Tage	über 180 Tage
Bruttobuchwert - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	591,3	478,9	53,8	22,2	8,1	28,3
Wertberichtigung	37,7	5,7	0,7	3,6	3,3	24,5
Nettobuchwert - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	553,7	473,3	53,0	18,6	4,9	3,8
Erwartete Verlustquote		1,2%	1,4%	16,1%	40,1%	86,4%

Hinsichtlich der Nettobuchwerte der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen geht PUMA davon aus, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen werden. Nennenswerte Risikokonzentrationen bestehen nicht, da der Kundenbestand breit ist und keine Korrelationen bestehen.

6. Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	45,2	72,6
Übrige finanzielle Vermögenswerte	31,4	38,6
Gesamt	76,6	111,2

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

Der Rückgang bei den derivativen Finanzinstrumenten ist im Wesentlichen auf einen gesunkenen US-Dollar Wechselkurs zurückzuführen.

7. Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Vorausgezahlter Aufwand der Folgeperiode	63,1	49,7
Sonstige Forderungen	67,4	65,5
Gesamt	130,5	115,2

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen Umsatzsteuerforderungen mit € 30,1 Mio. (Vorjahr: € 41,9 Mio.) enthalten.

8. Latente Steuern

Die latenten Steuern beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Steuerliche Verlustvorträge	89,5	76,2
Langfristige Vermögenswerte	39,6	41,6
Kurzfristige Vermögenswerte	48,7	46,8
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	79,7	63,5
Latente Steueransprüche (vor Saldierung)	257,5	228,0
Langfristige Vermögenswerte	61,2	53,5
Kurzfristige Vermögenswerte	7,9	8,6
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	3,7	6,1
Latente Steuerschulden (vor Saldierung)	72,7	68,2
Latente Steueransprüche, netto	184,8	159,9

Von den latenten Steueransprüchen sind € 117,1 Mio. (Vorjahr: € 105,5 Mio.) und von den latenten Steuerschulden € 8,9 Mio. (Vorjahr: € 11,8 Mio.) kurzfristig.

Zum 31. Dezember 2019 bestanden steuerliche Verlustvorträge von insgesamt € 515,0 Mio. (Vorjahr: € 541,1 Mio.). Daraus ergibt sich ein latenter Steueranspruch von € 141,4 Mio. (Vorjahr: € 147,6 Mio.). Latente Steuerforderungen auf diese Posten werden mit dem Betrag angesetzt, zu dem die Realisierung der damit verbundenen Steuervorteile durch zukünftige steuerliche Gewinne wahrscheinlich ist. Hiernach wurden latente Steuerforderungen für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von € 52,0 Mio. (Vorjahr: € 71,4 Mio.) nicht angesetzt; davon sind € 51,3 Mio. (Vorjahr: € 71,1 Mio.) unverfallbar, € 13,6 Mio. (Vorjahr: € 13,3 Mio.) werden jedoch aufgrund fehlender zukünftiger Erwartungen nie genutzt werden können. Die restlichen latenten Steuerforderungen, die nicht angesetzt wurden, von € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.) verfallen innerhalb der nächsten sechs Jahre.

Daneben wurden keine latenten Steuern für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von € 4,4 Mio. (Vorjahr: € 4,8 Mio.) gebildet, weil zum Bilanzstichtag mit einer Realisierung nicht zu rechnen ist.

Latente Steuerschulden für Quellensteuern aus möglichen Dividenden auf thesaurierte Gewinne der Tochtergesellschaften, die dem Finanzierungsbedarf der jeweiligen Gesellschaft dienen, wurden nicht gebildet, da es unwahrscheinlich ist, dass sich diese temporären Differenzen in absehbarer Zeit auflösen werden.

Die latenten Steueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn sie sich auf ein Steuersubjekt beziehen und tatsächlich aufrechenbar sind. Dementsprechend werden sie in der Bilanz wie folgt ausgewiesen:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Latente Steueransprüche	237,7	207,6
Latente Steuerschulden	53,0	47,7
Latente Steueransprüche, netto	184,8	159,9

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Latente Steueransprüche, Vorjahr	207,6	207,9
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	33,2	11,0
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	-3,0	-11,4
Latente Steueransprüche	237,7	207,6

Die Entwicklung der latenten Steuerschulden stellt sich wie folgt dar:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Latente Steuerschulden, Vorjahr	47,7	37,6
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	4,4	8,1
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	0,9	2,1
Latente Steuerschulden	53,0	47,7

9. Sachanlagen

Das Sachanlagevermögen zu Buchwerten setzt sich zusammen aus:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	118,0	121,4
Technische Anlagen und Maschinen	9,8	20,8
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	175,3	137,3
Anlagen im Bau	91,7	15,2
Gesamt	394,8	294,6

Die Buchwerte des Sachanlagevermögens sind aus den Anschaffungskosten abgeleitet. Die kumulierten Abschreibungen des Sachanlagevermögens betragen € 378,1 Mio. (Vorjahr: € 325,4 Mio.).

Im Posten Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung wurden im Vorjahr Leasinggegenstände aus Finanzierungsleasing mit einem Betrag von € 0,2 Mio. und im Posten Technische Anlagen und Maschinen in Höhe von € 8,3 Mio. ausgewiesen. Mit Einführung von IFRS 16 werden diese nun unter den Nutzungsrechten dargestellt.

Die Entwicklung der Sachanlagen im Geschäftsjahr 2019 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ in der Anlage 1 zum Konzernanhang dargestellt. Im Berichtsjahr gibt es keine über die laufenden Abschreibungen hinausgehenden Wertminderungsaufwendungen (Vorjahr: € 0,6 Mio.).

10. Leasingverhältnisse

Der Konzern mietet, pachtet und least Büros, Lagerräume, Einrichtungen, Fuhrpark sowie Verkaufsräume für das eigene Einzelhandelsgeschäft. Mietverträge für das Einzelhandelsgeschäft werden mit einer Laufzeit zwischen fünf und fünfzehn Jahren abgeschlossen. Die übrigen Miet- und Pachtverträge haben in der Regel Restlaufzeiten zwischen ein und fünf Jahren. Einige Verträge beinhalten Verlängerungsoptionen sowie Preis-anpassungsklauseln.

Die in der Bilanz angesetzten Buchwerte der **Nutzungsrechte** beziehen sich auf folgende Klassen von Vermögenswerten:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Grundstücke und Gebäude – Einzelhandelsgeschäfte	419,6	-
Grundstücke und Gebäude – Lager & Büros	281,7	-
Sonstige (Technische Anlagen & Maschinen und Kraftfahrzeuge)	17,7	-
Gesamt	719,0	-

Im Vorjahr wurden die Leasinggegenstände aus Finanzierungsleasing unter dem Posten Sachanlagevermögen ausgewiesen (Kapitel 9).

Die Entwicklung der Nutzungsrechte im Geschäftsjahr 2019 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ in der Anlage 1 zum Konzernanhang dargestellt. Wertminderungen nach IAS 36 haben sich im Geschäftsjahr nicht ergeben.

Es ergeben sich folgende bilanzierte **Leasingverbindlichkeiten**:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	144,8	0,8
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	600,5	7,5
Gesamt	745,3	8,3

In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Beträge sind:

	2019 € Mio.
Abschreibung auf Nutzungsrechte (enthalten in den operativen Aufwendungen)	148,0
Gewinn (-)/ Verlust (+) aus Abgang/Neubewertung von Nutzungsrechten/Leasingverbindlichkeiten (enthalten in den operativen Aufwendungen)	-0,3
Zinsaufwand (enthalten in den Finanzierungsaufwendungen)	29,7
Kurzfristige Leasingverhältnisse (enthalten in den operativen Aufwendungen)	6,9
Leasingverhältnisse von Vermögenswerten mit geringem Wert (enthalten in den operativen Aufwendungen)	0,7
Variable Leasingzahlungen (enthalten in den operativen Aufwendungen)	28,3
Gesamt	213,4

Variable Leasingzahlungen richten sich nach der Höhe des Umsatzes und sind somit von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in den nächsten Jahren abhängig.

Die gesamten Zahlungsmittelabflüsse aus Leasingverbindlichkeiten betragen im Jahr 2019 € 170,5 Mio. (Vorjahr: € 1,8 Mio. ausschließlich für als Finanzierungsleasing klassifizierte Leasingverhältnisse).

Zum 31. Dezember 2019 bestehen für PUMA nicht bilanzierte Verpflichtungen über € 1,6 Mio. aus kurzfristigen Leasingverhältnissen. Der Unterschied zu den in 2019 in der Gewinn- und Verlustrechnung erfassten

Aufwendungen aus kurzfristigen Leasingverhältnissen ergibt sich aus den auslaufenden Leasingverhältnissen im ersten Anwendungsjahr des IFRS 16.

In 2019 hat PUMA Mietverträge abgeschlossen, die bis zum Jahresende noch nicht begonnen haben. Infolgedessen wurden zum 31.12.2019 noch keine Leasingverbindlichkeiten und keine entsprechenden Nutzungsrechte ausgewiesen. Die zukünftigen Leasingzahlungen im Zusammenhang mit diesen Verträgen belaufen sich auf € 7,4 Mio. für das nächste Jahr, für die Jahre zwei bis fünf auf € 74,1 Mio. und für den Zeitraum danach auf € 176,7 Mio. Die Leasinglaufzeiten hierfür belaufen sich auf bis zu 15 Jahre.

Die Fälligkeitsanalyse der Leasingverbindlichkeiten stellt sich wie folgt dar:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Restlaufzeit von:		
1 bis 2 Jahren	169,4	1,7
2 bis 5 Jahren	443,5	8,3
mehr als 5 Jahren	248,1	-
Gesamt (nicht abgezinst)	861,0	10,0
Zinsen	-115,7	-1,7
Gesamt	745,3	8,3

11. Immaterielle Vermögenswerte

Unter den immateriellen Vermögenswerten sind im Wesentlichen Geschäfts- oder Firmenwerte, Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer und Vermögenswerte im Zusammenhang mit eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowie Softwarelizenzen ausgewiesen.

Geschäfts- oder Firmenwerte und Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer werden nicht planmäßig abgeschrieben. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden in Bezug auf Geschäfts- oder Firmenwerte Werthaltigkeitstests (Impairment Tests) nach der „Discounted Cashflow Methode“ durchgeführt. Hierfür wurden die Daten der Dreijahresplanung für die jeweilige zahlungsmittelgenerierende Einheit bzw. Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugrunde gelegt. Die Planung auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten leitet sich dabei aus der Dreijahresplanung des PUMA-Konzerns ab. Die Planung auf Konzernebene zeigt insgesamt ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum auf währungsbereinigter Basis von rund 10% und das Erreichen einer 10%-igen EBIT-Marge bis zum Jahr 2021/22. Die Verbesserung der EBIT-Marge im Planungszeitraum resultiert neben dem Umsatzwachstum auch aus der leichten Erhöhung der Rohertragsmarge und dem leicht schwächeren prozentualen Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen im Vergleich zum Umsatz. Die Planung der Investitionen und des Working Capitals basiert im Wesentlichen auf historischen Erfahrungswerten. Die zukünftigen Auszahlungen für Steuern basieren auf den aktuellen Steuersätzen. Cashflows über den Dreijahreszeitraum hinaus werden in der Regel mit einer stetigen Wachstumsrate von 2,0% (Vorjahr: 2,0%) hochgerechnet.

Der erzielbare Betrag für die jeweilige zahlungsmittelgenerierende Einheit bzw. Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wurde auf Basis des Nutzungswertes ermittelt. Hieraus hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben.

In Verbindung mit dem Geschäftsbereich Golf (CPG – Cobra PUMA Golf) besteht die Marke Cobra als Immaterieller Vermögenswert mit einer unbestimmten Nutzungsdauer in Höhe von € 126,6 Mio. (Vorjahr: € 124,2 Mio.). Der Buchwert der Marke Cobra ist signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert der Immateriellen Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer. Dieser wurde dem Geschäftssegment Nordamerika zugeordnet, wo sich das Hauptquartier von Cobra PUMA Golf befindet. Der erzielbare Betrag der Marke Cobra (Level 3) wurde auf Basis der „Relief from Royalty-Methode“ ermittelt. Dabei wurde ein Abzinsungssatz von 5,9% p.a. (Vorjahr: 6,1% p.a.) und eine Lizenzrate von 8% (Vorjahr: 8%) sowie eine 2%ige Wachstumsrate (Vorjahr: 2%) verwendet.

Soweit Anhaltspunkte für eine Wertminderung der eigengenutzten Marke vorliegen sollten, wird die Marke nicht nur einzeln anhand der Lizenzpreisanalogiemethode bewertet, sondern der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten bestimmt, welchen die Marke zuzurechnen ist. In 2019 lagen keine Anhaltspunkte dafür vor.

Im Geschäftsjahr wurden Entwicklungskosten im Zusammenhang mit Golfschlägern der Marke Cobra in Höhe von € 1,8 Mio. (Vorjahr: € 1,7 Mio.) aktiviert. Die Entwicklungskosten sind in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dem Posten Andere immaterielle Vermögenswerte zugeordnet. Die laufenden Abschreibungen in Bezug auf die Entwicklungskosten betragen im Geschäftsjahr € 1,8 Mio. (Vorjahr: € 1,1 Mio.).

Die Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte im Geschäftsjahr ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ in der Anlage 1 zum Konzernanhang dargestellt. Der Posten Andere immaterielle Vermögenswerte enthält Anzahlungen in Höhe von € 9,9 Mio. (Vorjahr: € 21,3 Mio.).

Die laufenden Abschreibungen der immateriellen Vermögenswerte in Höhe von € 23,5 Mio. (Vorjahr: € 17,2 Mio.) sind in den sonstigen operativen Aufwendungen enthalten. Davon entfallen € 4,6 Mio. auf Vertriebsaufwendungen (Vorjahr: € 3,5 Mio.), € 0,1 Mio. auf Aufwendungen für Produktmanagement/Merchandising (Vorjahr: € 1,2 Mio.), € 1,8 Mio. auf Entwicklungskosten (Vorjahr: € 0,0 Mio.) und € 17,0 Mio. auf Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen (Vorjahr: € 12,5 Mio.). Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen sind, wie auch im Vorjahr, nicht angefallen.

Der Geschäfts- oder Firmenwert ist den identifizierbaren Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (CGUs) des Konzerns grundsätzlich nach Tätigkeitsland zugeordnet. Zusammengefasst nach Regionen gliedern sich die Geschäfts- oder Firmenwerte wie folgt:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
PUMA UK	1,7	1,6
Genesis	7,2	6,8
Zwischensumme Europa	8,8	8,4
PUMA Südafrika	2,3	2,2
Zwischensumme EEMEA	2,3	2,2
PUMA Kanada	9,8	9,1
PUMA United (vormals: Janed)	2,0	1,9
Zwischensumme Nordamerika	11,7	11,1
PUMA Argentinien	15,5	15,2
PUMA Chile	0,5	0,5
PUMA Mexico	10,7	10,1
Zwischensumme Lateinamerika	26,8	25,9
PUMA China	2,5	2,5
PUMA Taiwan	13,3	12,8
Zwischensumme Großraum China	15,8	15,3
PUMA Japan	44,9	43,5
Zwischensumme Asien/Pazifik (ohne China)	44,9	43,5
stichd	139,4	139,4
Gesamt	249,7	245,7

Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests in 2019:

	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
Europa	19,0%	7,4%-7,5%	6,4%
EEMEA*	28,0%	14,4%	10,8%
Nordamerika*	26,7%	7,6%	6,1%
Lateinamerika	27,0%-30,0%	9,9%-31,2%	7,7%-56,6%
Großraum China	20,0%-25,0%	6,8%-7,8%	5,8%-6,3%
Asien/ Pazifik (ohne Großraum China)*	31,8%	8,1%	5,9%
stichd*	25,0%	7,2%	5,9%

* Die Angaben für EEMEA, Nordamerika, Asien/ Pazifik (ohne Großraum China) und stichd betreffen jeweils lediglich eine zahlungsmittelgenerierende Einheit (CGU)

Die für den Impairment Test herangezogenen Steuersätze entsprechen den tatsächlichen Steuersätzen in den jeweiligen Ländern. Die Kapitalkosten (WACC) wurden anhand einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten Fünfjahresdurchschnitts-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, abgeleitet.

Darüber hinaus wird in der Regel eine Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 2%) unterstellt. Nur in begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 2% (Vorjahr: von unter 2%) angesetzt.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit stichd (ehemals ‚Dobotex‘) enthält einen Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von € 139,4 Mio. (Vorjahr: € 139,4 Mio.), welcher signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert des Geschäfts- oder Firmenwertes ist. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 5,9% p.a. (Vorjahr: 6,3% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 2%) bestimmt.

Sensitivitätsanalysen in Bezug auf die durchgeführten Impairment Tests zum Bilanzstichtag zeigen, dass eine Erhöhung der Diskontierungssätze um jeweils einen Prozentpunkt sowie zugleich eine Reduzierung der Wachstumsraten um jeweils einen Prozentpunkt keine Wertminderungsindikation ergeben. Die Sensitivitätsanalysen mit einer Erhöhung des Diskontierungssatzes um einen Prozentpunkt und die Sensitivitätsanalysen mit einer Reduzierung der Wachstumsrate um einen Prozentpunkt ergeben ebenfalls keine Wertminderungsindikation.

Die folgende Tabelle enthält die Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests im Vorjahr:

	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
Europa	17,0%-19,0%	7,6%-7,9%	6,7%
EEMEA*	28,0%	15,3%	11,4%
Nordamerika*	26,4%	8,2%	6,5%
Lateinamerika	27,0%-30,0%	10,3%-39,5%	8,0%-52,6%
Großraum China	17,0%-25,0%	7,0%-9,0%	6,1%-7,2%
Asien/ Pazifik (ohne Großraum China)*	30,0%	8,3%	6,1%
stichd*	25,0%	7,8%	6,3%

* Die Angaben für EEMEA, Nordamerika, Asien/ Pazifik (ohne Großraum China) und stichd betreffen jeweils lediglich eine zahlungsmittelgenerierende Einheit (CGU)

In der Regel wurde eine Wachstumsrate von 2% unterstellt und nur in begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 2% angesetzt.

12. Sonstige langfristige Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen finanziellen und nicht finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Langfristige Beteiligungen	40,0	36,6
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	1,3	3,1
Übrige finanzielle Vermögenswerte	30,1	25,6
Summe sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	71,5	65,4
Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	19,3	9,4
Sonstige langfristige Vermögenswerte, gesamt	90,8	74,8

Die langfristigen Beteiligungen betreffen den 5,0%-igen Anteil an der Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien (BVB) mit Sitz in Dortmund, Deutschland.

Die übrigen finanziellen Vermögenswerte enthalten mit € 26,8 Mio. (Vorjahr: € 22,5 Mio.) im Wesentlichen Mietkautionen. Die sonstigen langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen Abgrenzungsposten im Zusammenhang mit Promotions- und Werbeverträgen.

Im Geschäftsjahr 2019 gab es keine Anhaltspunkte auf Wertminderungen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte.

13. Verbindlichkeiten

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

	2019				2018			
	Gesamt € Mio.	Restlaufzeit von			Gesamt € Mio.	Restlaufzeit von		
		bis zu 1 Jahr € Mio.	1 bis 5 Jahren € Mio.	mehr als 5 Jahren € Mio.		bis zu 1 Jahr € Mio.	1 bis 5 Jahren € Mio.	mehr als 5 Jahren € Mio.
Finanzverbindlichkeiten	173,5	10,2	163,3		190,9	20,5	170,4	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	843,7	843,7			705,3	705,3		
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben					3,3		3,3	
Sonstige Verbindlichkeiten*								
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	39,5	39,5			41,8	41,8		
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	7,2	7,2			6,5	6,5		
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	114,0	114,0			94,9	94,9		
Verbindlichkeiten aus Rückgabeverpflichtungen	208,3	208,3			154,9	154,9		
Verbindlichkeiten aus der Marktbewertung von Devisentermingeschäften	38,2	34,1	4,0		22,8	20,7	2,1	
Übrige Verbindlichkeiten	38,1	38,0	0,8	0,1	45,5	42,2	2,2	1,4
Gesamt	1.462,5	1.295,1	168,2	0,1	1.265,9	1.086,9	178,0	1,4

* Die Fälligkeitsanalyse zu den Leasingverbindlichkeiten wird in Kapitel 10 dargestellt.

PUMA verfügt über bestätigte Kreditlinien von insgesamt € 687,6 Mio. (Vorjahr: € 691,9 Mio.). Bei den Finanzverbindlichkeiten wurden € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 1,5 Mio.) aus nur bis auf Weiteres zugesagten Kreditlinien beansprucht. Die nicht ausgenutzten bestätigten Kreditlinien zum 31. Dezember 2019 betrugen € 514,1 Mio. gegenüber € 501,0 Mio. im Vorjahr.

Der Effektivzinssatz der Finanzverbindlichkeiten lag in einer Bandbreite von 0,1% bis 8,5% (Vorjahr: 0,1% bis 8,4%).

Die Verbindlichkeiten aus Rückgabeverpflichtungen resultieren aus Verträgen mit Kunden und beinhalten neben Verpflichtungen aus Rückgaberechten von Kunden auch Verpflichtungen im Zusammenhang mit Kundenboni.

In der nachfolgenden Tabelle sind die Cashflows der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit positivem und negativem beizulegendem Zeitwert ersichtlich:
Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten sind jederzeit rückzahlbar.

Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	Buchwert 2019 € Mio.	Cashflow 2020		Cashflow 2021		Cashflow 2022 ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten							
Finanzverbindlichkeiten	173,5	0,7	10,2	0,6	103,3	0,7	60,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	843,7		843,7				
Kaufpreisverbindlichkeiten							
Sonstige Verbindlichkeiten	26,9		26,9		0,0		
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte							
Cash-Inflow aus Devisentermingeschäften			2.847,9		506,3		
Cash-Outflow aus Devisentermingeschäften			2.831,1		505,1		

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	Buchwert 2018 € Mio.	Cashflow 2019		Cashflow 2020		Cashflow 2021 ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten							
Finanzverbindlichkeiten	190,9	0,8	20,5	0,7	7,1	1,4	163,3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	705,3		705,3				
Kaufpreisverbindlichkeiten	3,3				3,3		
Sonstige Verbindlichkeiten	36,4		36,4				0,0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte							
Cash-Inflow aus Devisentermingeschäften			2.461,2		366,5		
Cash-Outflow aus Devisentermingeschäften			2.402,0		363,0		

Die zukünftigen Cashflows aus Leasingverbindlichkeiten sind in Kapitel 10 dargestellt.

14. Zusätzliche Angaben zu den Finanzinstrumenten

	Bewertungs- kategorien nach IFRS 9	Buchwert 2019 € Mio.	Fair Value 2019 € Mio.	Buchwert 2018 € Mio.	Fair Value 2018 € Mio.
Aktiva					
Flüssige Mittel	¹⁾ AC	518,1	518,1	463,7	463,7
Forderungen aus L+L	AC	611,7	611,7	553,7	553,7
Übrige fin. kfr. Vermögenswerte	AC	31,4	31,4	38,6	38,6
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value) (kfr. + lfr.)	n.a.	45,5	45,5	75,7	75,7
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	²⁾ FVPL	1,1	1,1	0,0	0,0
Übrige fin. lfr. Vermögenswerte	AC	30,1	30,1	25,6	25,6
Langfristige Beteiligungen	³⁾ FVOCI	40,0	40,0	36,6	36,6
Passiva					
Finanzverbindlichkeiten (kfr. + lfr.)	AC	173,5	173,5	190,9	190,9
Verbindlichkeiten aus L+L	AC	843,7	843,7	705,3	705,3
Kaufpreisverbindlichkeiten	AC	0,0	0,0	3,3	3,3
Leasingverbindlichkeiten (kfr. + lfr.)	n.a.	745,3	745,3	8,3	8,3
Übrige fin. Verbindlichkeiten	AC	26,9	26,9	36,4	36,4
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value) (kfr. + lfr.)	n.a.	36,6	36,6	22,5	22,5
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	²⁾ FVPL	1,6	1,6	0,3	0,3
Gesamte finanzielle Vermögenswerte zu amortised cost		1.191,3	1.191,3	1.081,6	1.081,6
Gesamte finanzielle Verbindlichkeiten zu amortised cost		1.044,1	1.044,1	935,9	935,9
Gesamte Finanzanlagen zu FVOCI		40,0	40,0	36,6	36,6

¹⁾ AC (at amortised cost) = fortgeführte Anschaffungskosten

²⁾ FVPL (fair value through PL) = erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert

³⁾ FVOCI (fair value through OCI) = erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis

Die Finanzinstrumente, die in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert („Fair Value“) bewertet werden, wurden nach der folgenden Hierarchie ermittelt:

- Level 1: Verwendung von auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten notierten Preisen.
- Level 2: Verwendung von Inputfaktoren, bei denen es sich nicht um die in Level 1 berücksichtigten notierten Preise handelt, die sich aber für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit entweder direkt (d.h. als Preis) oder indirekt (d.h. in Ableitung von Preisen) beobachten lassen.
- Level 3: Verwendung von nicht auf beobachtbaren Marktdaten basierenden Faktoren für die Bewertung des Vermögenswertes oder der Verbindlichkeit.

Der Fair Value der aus strategischen Gründen gehaltenen langfristigen Beteiligungen betrifft ausschließlich Eigenkapitalinstrumente, die der Kategorie „Fair Value through OCI“ (FVOCI) zugeordnet und gemäß Level 1 ermittelt wurden. Die Marktwerte der derivativen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden gemäß Level 2 ermittelt.

Zahlungsmittel- und Zahlungsmitteläquivalente, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen besitzen kurze Laufzeiten. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value. Bei Forderungen wird der Nennwert herangezogen unter Berücksichtigung von Abschlägen für Ausfallrisiken.

Die Fair Values der übrigen finanziellen Vermögenswerte entsprechen den Buchwerten, da die Verzinsung marktgerecht zum Stichtag erfolgt. In den übrigen (kfr. und lfr.) finanziellen Vermögenswerten sind € 34,6 Mio. (Vorjahr: € 30,4 Mio.) enthalten, die zu marktüblichen Konditionen als Miet- oder sonstige Kautionen verpfändet wurden.

Die kurzfristigen Bankverbindlichkeiten sind jederzeit kündbar. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value. Bei den langfristigen Bankverbindlichkeiten handelt es sich um fest verzinsliche Darlehen. Der Buchwert stellt einen angemessenen Näherungswert für den beizulegenden Zeitwert dar, da die Zinsdifferenzen zum Stichtag nicht signifikant sind.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen haben kurze Restlaufzeiten; die bilanzierten Werte stellen daher näherungsweise den Fair Value dar.

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst. Zum 31. Dezember 2019 bestehen keine Kaufpreisverbindlichkeiten. Die Kaufpreisverbindlichkeit zum 31. Dezember 2018 betraf nur eine Gesellschaft und wurde mit einem Marktzins von 0,7% abgezinst.

Die übrigen finanziellen Verbindlichkeiten haben kurze Restlaufzeiten, die bilanzierten Werte stellen somit annäherungsweise den Fair Value dar.

Die Fair Values der Derivate mit Hedgebeziehung zum Bilanzstichtag werden unter Berücksichtigung aktueller Marktparameter, d.h. von am Markt beobachtbaren Referenzkursen unter Berücksichtigung der Terminauf- bzw. -abschläge, ermittelt. In die Bewertung fließt das auf den Bewertungsstichtag diskontierte Ergebnis des Vergleichs der Terminkurse am Abschlusstag mit denen am Bewertungstag ein. Die Fair Values werden dabei auch auf das Nichterfüllungsrisiko der Geschäftspartner hin überprüft. Dazu ermittelt PUMA Berichtigungswerte, sog. Credit Value Adjustments (CVA) oder auch Debt Value Adjustments (DVA) auf Basis eines Auf/Abschlagsverfahrens unter Berücksichtigung aktueller Marktinformationen. Dabei wurden keine materiellen Abweichungen festgestellt, so dass hier keine Anpassungen in den ermittelten Fair Value eingeflossen sind.

Nettoergebnis nach Bewertungskategorien:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Finanzielle Vermögenswerte zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	4,7	-1,0
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	-6,5	-22,0
Derivate ohne Hedgebeziehung	-2,1	-0,4
Finanzielle Vermögenswerte bewertet erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI)	3,4	9,1
Summe	-0,5	-14,3

Zur Ermittlung des Nettoergebnisses werden die Zinsen, Währungseffekte, Wertberichtigungen sowie Gewinne bzw. Verluste aus Veräußerungen berücksichtigt.

Die Wertberichtigungen auf Forderungen sind in den allgemeinen Verwaltungsaufwendungen enthalten.

15. Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen resultieren aus Ansprüchen der Mitarbeiter auf Leistungen im Falle der Invalidität, des Todes oder des Erreichens eines gewissen Alters, die je nach Land auf gesetzlichen oder vertraglichen Regelungen beruhen. Die Pensionsverpflichtungen umfassen im PUMA-Konzern sowohl leistungs- als auch beitragsorientierte Versorgungszusagen und enthalten sowohl Verpflichtungen aus laufenden Pensionen als auch Anwartschaften auf zukünftig zu zahlende Pensionen. Die Versorgungszusagen sind sowohl rückstellungs- als auch fondsfinanziert.

Die mit den Versorgungszusagen verbundenen Risiken betreffen im Wesentlichen die üblichen Risiken von leistungsorientierten Pensionsplänen in Bezug auf mögliche Änderungen des Abzinsungssatzes und in kleinem Maße der Inflationsentwicklung sowie der Langlebigkeit. Um die Risiken veränderter Kapitalmarktbedingungen und demografischer Entwicklungen zu begrenzen, wurden die Pläne mit den höchsten Verpflichtungen in Deutschland und Großbritannien vor einigen Jahren für Neueintritte geschlossen oder versichert. Das spezifische Risiko von auf dem Gehalt basierenden Verpflichtungen ist innerhalb der PUMA - Gruppe gering. Durch die Einführung einer jährlichen Obergrenze in 2016 für das pensionsfähige Gehalt im Plan Großbritannien ist dieses Risiko für die höchsten Verpflichtungen abgedeckt. Der UK Plan wird daher als nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtung eingestuft.

	Deutschland	UK	Andere Gesellschaften	PUMA- Konzern
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2019				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	0,0	9,4	9,4
Einmalzahlung	0,0	0,0	9,2	9,2
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	28,0	44,8	0,0	72,8
Einmalzahlung	7,3	0,0	0,0	7,3
Summe	35,3	44,8	18,6	98,7

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

	Deutschland	UK	Andere Gesellschaften	PUMA- Konzern
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2018				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	0,0	7,3	7,3
Einmalzahlung	0,0	0,0	8,1	8,1
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	25,7	37,6	0,0	63,3
Einmalzahlung	7,1	0,0	0,0	7,1
Summe	32,8	37,6	15,4	85,8

Die wesentlichen Versorgungsregelungen sind im Folgenden beschrieben:

Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE sieht grundsätzlich Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Sie wurde für Neueintritte ab 1996 geschlossen. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA SE Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie beitragsorientierte Einzelzusagen (zum Teil aus Entgeltumwandlung). Bei den beitragsorientierten Zusagen handelt es sich um versicherte Pläne. Gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen bestehen nicht. Der auf die inländischen Versorgungsansprüche entfallende Verpflichtungsumfang beträgt zu Ende 2019 € 35,3 Mio. (Vorjahr: € 32,7 Mio.) und macht somit 35,8% der gesamten Verpflichtung aus. Der beizulegende Zeitwert für das den inländischen Verpflichtungen gegenüberstehende Planvermögen beträgt € 24,1 Mio., die entsprechende Pensionsrückstellung beträgt € 11,2 Mio.

Der Defined Benefit Plan in Großbritannien ist seit 2006 für Neueintritte geschlossen. Hier handelt es sich um gehalts- und dienstzeitabhängige Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenrente. 2016 wurde eine Wachstumsobergrenze von 1% p.a. auf das pensionsfähige Gehalt eingeführt. Eine Teilkapitalisierung der Altersrente ist zulässig. Es bestehen gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen. Die Verpflichtung für die Versorgungsansprüche des Defined Benefit Plans in Großbritannien beträgt zu Ende 2019 € 44,8 Mio. (Vorjahr: € 37,6 Mio.) und stellt 45,4% der gesamten Verpflichtung dar. Die Verpflichtung ist durch ein Vermögen von € 35,9 Mio. gedeckt. Die Rückstellung beträgt € 8,9 Mio.

Der Barwert der Versorgungsansprüche hat sich wie folgt entwickelt:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche 01.01.	85,8	81,3
Aufwand für die im Berichtsjahr verdienten Versorgungsansprüche	2,3	7,2
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0,0	-0,1
Gewinne (-) und Verluste aus Planabgeltung	0,0	0,0
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	2,0	1,8
Arbeitnehmerbeiträge	1,0	0,2
Ausgezahlte Leistungen	-2,2	-1,7
Effekte aus Übertragungen	-0,4	-0,1
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste	8,0	-2,4
Währungskurseffekte	2,2	-0,4
Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.	98,7	85,8

Das Planvermögen hat sich wie folgt entwickelt:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Planvermögen 01.01.	56,9	51,6
Zinsertrag auf das Planvermögen	1,3	1,2
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste (-)	2,8	-1,8
Arbeitgeberbeiträge	1,8	6,8
Arbeitnehmerbeiträge	1,0	0,2
Ausgezahlte Leistungen	-1,0	-0,9
Effekte aus Übertragungen	0,0	0,0
Währungskurseffekte	1,8	-0,2
Planvermögen 31.12.	64,6	56,9

Die Pensionsrückstellung für den Konzern leitet sich wie folgt ab:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen	98,7	85,8
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-64,6	-56,9
Finanzierungsstatus	34,1	28,9
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
Pensionsrückstellung 31.12.	34,1	28,9

In 2019 betragen die ausgezahlten Leistungen € 2,2 Mio. (Vorjahr: € 1,7 Mio.). Für das Jahr 2020 werden Zahlungen in Höhe von € 3,1 Mio. erwartet. Davon werden voraussichtlich € 1,9 Mio. vom Arbeitgeber direkt erbracht. Die Beiträge in das externe Planvermögen betragen im Jahr 2019 € 1,8 Mio. (Vorjahr: € 6,8 Mio.). Für das Jahr 2020 werden Beiträge in Höhe von € 2,1 Mio. erwartet.

Die Pensionsrückstellung hat sich wie folgt entwickelt:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Pensionsrückstellung 01.01.	28,9	29,7
Pensionsaufwand	3,0	7,7
Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste	5,2	-0,6
Arbeitgeberbeiträge	-1,8	-6,8
Direkte Rentenzahlungen des Arbeitgebers	-1,2	-0,8
Transferwerte	-0,4	-0,1
Währungsdifferenzen	0,4	-0,2
Pensionsrückstellung 31.12.	34,1	28,9
Davon Aktivum	0,0	0,0
Davon Passivum	34,1	28,9

Der Aufwand im Geschäftsjahr 2019 gliedert sich wie folgt:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Aufwand für die im Berichtsjahr verdienten Versorgungsansprüche	2,3	7,2
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0,0	-0,1
Ertrag (-) und Aufwand aus Planabgeltungen	0,0	0,0
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	2,0	1,8
Zinsertrag auf das Planvermögen	-1,3	-1,2
Administrationskosten	0,0	0,0
Aufwand für Leistungspläne	3,0	7,7
davon Personalaufwand	2,3	7,1
davon Finanzaufwand	0,7	0,6

Zusätzlich zu den leistungsorientierten Pensionsplänen zahlt PUMA auch in beitragsorientierte Pläne ein. Die geleisteten Zahlungen für das Geschäftsjahr 2019 beliefen sich auf € 14,0 Mio. (Vorjahr: € 12,5 Mio.).

Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Neubewertung von Leistungsverpflichtungen	8,0	-2,4
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aus Veränderungen bei den demographischen Annahmen	-0,8	0,8
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aus Veränderungen bei den finanziellen Annahmen	8,1	-2,5
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen	0,7	-0,7
Neubewertung des Planvermögens	-2,8	1,8
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
Anpassung der Administrationskosten	0,0	0,0
Insgesamt direkt im Sonstigen Ergebnis erfasster Betrag für Neubewertungen	5,2	-0,6

Anlageklassen des Planvermögens:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	2,6	1,4
Eigenkapitalinstrumente	0,6	0,0
Schuldverschreibungen	0,9	0,0
Investmentfonds	20,1	17,3
Derivate	6,1	5,6
Immobilien	4,1	3,1
Versicherungen	24,1	24,6
Sonstige	6,1	4,9
Planvermögen gesamt	64,6	56,9

Davon Anlageklassen mit einem notierten Marktpreis:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	2,6	1,4
Eigenkapitalinstrumente	0,6	0,0
Schuldverschreibungen	0,9	0,0
Investmentfonds	20,1	17,3
Derivate	6,1	5,6
Immobilien	3,5	3,1
Versicherungen	0,0	0,0
Sonstige	5,8	4,9
Planvermögen mit einem notierten Marktpreis	39,6	32,3

Eigene Finanzinstrumente oder von Konzerngesellschaften genutzte Immobilien sind im Planvermögen unverändert nicht enthalten.

Das Planvermögen dient ausschließlich der Erfüllung der definierten Leistungsverpflichtungen. In einigen Ländern bestehen für die Art und Höhe der zu wählenden Finanzmittel gesetzliche Vorgaben, in anderen Ländern (zum Beispiel Deutschland) erfolgt dies auf freiwilliger Basis. In Großbritannien wird die Vermögensverwaltung von einem Treuhänderausschuss verantwortet, der sich aus Repräsentanten von Gesellschaft und Mitarbeitern zusammensetzt. Die Anlagestrategie zielt auf langfristige Gewinne mit geringer Volatilität ab. Sie wurde in 2017 und 2018 überarbeitet und das Risikoprofil wurde reduziert.

Bei der Ermittlung von Pensionsverpflichtungen und Pensionsaufwand wurden folgende Annahmen verwendet:

	2019	2018
Diskontierungssatz	1,64%	2,41%
Zukünftige Rentensteigerungen	2,16%	2,31%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	1,66%	1,70%

Bei den angegebenen Werten handelt es sich um gewichtete Durchschnittswerte. Für den Euroraum wurde einheitlich ein Rechnungszins von 1,00% (Vorjahr: 1,75%) angesetzt.

Als Sterbetafeln wurden für Deutschland die Richttafeln 2018 G verwendet. Für UK wurden die Sterblichkeiten gemäß Basistafel S2 unter Berücksichtigung der Lebenserwartungsprojektion gemäß CMI2018 mit einem Langfristtrend von 1% angesetzt.

In der folgenden Übersicht wird aufgezeigt, wie der Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen beeinflusst worden wäre bei Veränderung der maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahme.

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche, falls der Abzinsungssatz 50 Basispunkte höher wäre	-8,0	-6,7
der Abzinsungssatz 50 Basispunkte niedriger wäre	6,2	4,9

Gehalts- und Rententrends haben aufgrund der Struktur der Leistungspläne lediglich eine unwesentliche Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche.

Der gewichtete Durchschnitt der Duration der Pensionsverpflichtungen beträgt 18 Jahre (Vorjahr: 17 Jahre).

16. Sonstige Rückstellungen

	2018					2019
	€ Mio.	Währungs- anpassungen, Umbuchungen € Mio.	Zuführung € Mio.	Verbrauch € Mio.	Auflösung € Mio.	€ Mio.
Rückstellungen für:						
Gewährleistungen	1,9	0,0	1,3	-1,6	-0,2	1,4
Einkaufsrisiken	9,8	0,0	8,3	-7,9	-0,7	9,4
Risiken aus Rechtsstreitigkeiten	25,9	-0,3	6,8	-4,4	-4,3	23,7
Personalarückstellungen	10,9	-0,2	13,3	-1,6	0,0	22,4
Sonstige	17,5	0,5	8,1	-4,2	-0,8	21,0
Gesamt	65,9	0,1	37,8	-19,7	-6,1	77,9

Für die Gewährleistungsrückstellung wird ein Erfahrungswert vom Umsatz der letzten sechs Monate herangezogen. Es wird erwartet, dass der wesentliche Teil dieser Ausgaben innerhalb der ersten sechs Monate des nächsten Geschäftsjahres fällig wird. Die Einkaufsrisiken bestehen im Wesentlichen für Materialrisiken sowie für Formen, die zur Herstellung von Schuhen erforderlich sind.

Die Rückstellungen für Gewährleistung und Einkaufsrisiken beinhaltet keine langfristigen Rückstellungen (Vorjahr: € 0,0 Mio.).

Risiken aus Rechtsstreitigkeiten beinhalten langfristige Rückstellungen über € 10,0 Mio. (Vorjahr: € 7,8 Mio.). Die Personalarückstellungen stellen ausschließlich langfristige Rückstellungen dar.

Die sonstigen Rückstellungen bestehen insbesondere aus Rückstellungen für Rückbauverpflichtungen sowie sonstigen Risiken. In den sonstigen Rückstellungen sind in Höhe von € 10,7 Mio. (Vorjahr: € 7,5 Mio.) langfristige Rückstellungen enthalten.

Die kurzfristigen Rückstellungen werden voraussichtlich im folgenden Jahr zur Auszahlung führen, die langfristigen Rückstellungen werden in einem Zeitraum von bis zu zehn Jahren erwartet. Wesentliche Aufzinsungseffekte bestehen nicht. Der Ansatz und die Bewertung von Rückstellungen basieren auf Erfahrungswerten aus ähnlichen Transaktionen. Dabei werden alle Ereignisse bis zur Erstellung des Konzernabschlusses berücksichtigt.

17. Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst.

Die bedingte Kaufpreisverbindlichkeit zum 31. Dezember 2018, betraf den Unternehmenserwerb der Genesis Group International Ltd. Mit der vorzeitigen Ausübung der Kaufoption in 2019 bestehen keine Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben mehr.

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Innerhalb eines Jahres fällig	0,0	0,0
Fälligkeit über einem Jahr	0,0	3,3
Gesamt	0,0	3,3

18. Eigenkapital

Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital entspricht dem gezeichneten Kapital der PUMA SE.

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 Millionen (eingeteilt in 15.082.464 Stückaktien, was einem anteiligen Betrag von € 2,56 je Aktie entsprach) aus Gesellschaftsmitteln um € 112,2 Millionen auf € 150,8 Millionen 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
Im Umlauf befindliche Aktien zum 01.01. Stück	14.951.470	14.946.356
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
Im Umlauf befindliche Aktien zum 31.12. Stück	149.547.801	14.951.470

Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage enthält das Aufgeld aus der Ausgabe von Aktien sowie Beträge aus der Gewährung, Umwandlung und dem Verfall von Aktienoptionen.

Gewinnrücklagen einschließlich Ergebnisvortrag

Die Gewinnrücklagen und der Bilanzgewinn enthalten das Netto-Ergebnis des Geschäftsjahres sowie die in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, soweit sie nicht ausgeschüttet wurden.

Rücklage aus der Fremdwährungsumrechnung

Der Eigenkapitalposten für Fremdwährungsumrechnung dient der Erfassung von Differenzen aus der Umrechnung der Abschlüsse von nicht in Euro bilanzierenden Tochtergesellschaften im Vergleich zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung der Tochtergesellschaften.

Cashflow Hedges

Der Posten „Cashflow Hedges“ beinhaltet die Marktwertbewertung der derivativen Finanzinstrumente. Der Posten in Höhe von € -8,8 Mio. (Vorjahr: € 34,1 Mio.) ist mit latenten Steuern in Höhe von € -0,1 Mio. (Vorjahr: € -1,4 Mio.) verrechnet.

Eigene Aktien/Treasury Stock

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 6. Mai 2015 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 5. Mai 2020 eigene Aktien bis zu 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 0,86% des gezeichneten Kapitals entspricht.

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.

Dividende

Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der PUMA SE, der gemäß dem deutschen Handelsrecht ermittelt wird.

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 im Umlauf befindlicher Aktie oder insgesamt € 74,8 Mio. (bezogen auf die am 31. Dezember 2019 im Umlauf befindlichen Aktien) an die Aktionäre auszuschütten.

Vorgeschlagene 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
Vortrag auf neue Rechnung * € Mio.	85,9	92,2

* Vorjahreswerte angepasst auf den Stand der Hauptversammlung

Anteile nicht beherrschender Gesellschafter

Dieser Posten enthält die verbleibenden Anteile nicht beherrschender Gesellschafter. Hinsichtlich der Zusammensetzung wird auf Kapitel 30 verwiesen.

Kapitalmanagement

Die Zielsetzung des Konzerns liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren und des Marktes zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

Das Kapitalmanagement bezieht sich auf das Konzern-Eigenkapital von PUMA. Dies ist in der Konzernbilanz sowie der Überleitungsrechnung zu den „Veränderungen im Eigenkapital“ dargestellt.

19. 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 berechnete 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.

Virtuelle Aktien (Monetary Units)							
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
Total „Monetary Units“	0	0	88.620	107.360	117.440	97.320	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 „Monetary Units“ mit dem Faktor 10 multipliziert.

Diese Verpflichtung aus aktienbasierten Vergütungstransaktionen mit Barausgleich wird als Personalrückstellung 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 ausgezahlt. 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.

Game Changer 2.0 (Performance Share Plan)			
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.

Angaben zur Gewinn- und Verlustrechnung

20. Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse des Konzerns untergliedern sich nach Produktbereichen und Distributionskanälen wie folgt:

Aufgliederung nach Distributionskanälen

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Großhandelsgeschäft (Wholesale)	4.106,9	3.520,8
Eigene Einzelhandelsaktivitäten (Retail)	1.395,3	1.127,5
Gesamt	5.502,2	4.648,3

Aufgliederung nach Produktbereichen

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Schuhe	2.552,5	2.184,7
Textilien	2.068,7	1.687,5
Accessoires	881,1	776,1
Gesamt	5.502,2	4.648,3

21. Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen enthalten entsprechend den Funktionen neben den Personal-, Werbe- und Vertriebsaufwendungen auch Miet- und Leasingaufwendungen, Reisekosten sowie Rechts- und Beratungsaufwendungen und andere allgemeine Aufwendungen. Betriebstypische Erträge, die im Zusammenhang mit den operativen Aufwendungen stehen, wurden dabei verrechnet. In den Miet- und Leasingaufwendungen für die eigenen Einzelhandelsgeschäfte sind umsatzabhängige Mietbestandteile enthalten.

Nach Funktionsbereichen gliedern sich die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen wie folgt:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Vertriebsaufwendungen	1.821,2	1.523,6
Produktmanagement/Merchandising	52,6	43,8
Forschung und Entwicklung	61,7	54,0
Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	340,0	328,1
Sonstige operative Aufwendungen	2.275,5	1.949,5
Sonstige operative Erträge	4,2	21,1
Gesamt	2.271,3	1.928,4
Davon planmäßige Abschreibungen	246,4	81,5
Davon Wertminderungsaufwendungen	0,0	0,6

Innerhalb der Vertriebsaufwendungen stellen die Marketing-/ Retailaufwendungen den wesentlichen Teil der operativen Aufwendungen dar. Enthalten sind neben Werbe- und Promotionsaufwendungen auch Aufwendungen im Zusammenhang mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Die übrigen Vertriebsaufwendungen beinhalten Aufwendungen für Logistik und sonstige variable Vertriebsaufwendungen.

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 für EMIR-Prüfungen und die prüferische Durchsicht des zusammengefassten nichtfinanziellen Berichtes sowie auf Steuerberatungsleistungen kleiner € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.).

Die sonstigen operativen Erträge, welche im Vorjahr im Wesentlichen noch Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen in Höhe von € 12,1 Mio. enthalten haben, setzen sich im aktuellen Jahr aus Erträgen aus der Reduzierung von Kaufpreisverbindlichkeiten in Höhe von € 2,1 Mio. sowie Erträgen aus dem Verkauf von Anlagevermögen in Höhe von € 2,0 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.) zusammen.

Insgesamt sind in den sonstigen operativen Aufwendungen Personalkosten enthalten, die sich wie folgt zusammensetzten:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Löhne und Gehälter	490,2	437,0
Soziale Abgaben	66,8	56,8
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Barausgleich	12,6	5,8
Aufwendungen für Altersversorgung und andere Personalaufwendungen	64,2	54,1
Gesamt	633,7	553,8

Zusätzlich sind in den Umsatzkosten Personalaufwendungen in Höhe von € 6,8 Mio. (Vorjahr: € 8,2 Mio.) enthalten.

Im Jahresdurchschnitt waren folgende Mitarbeiter beschäftigt:

Mitarbeiter

	2019	2018
Marketing/Retail/Vertrieb	9.883	8.851
Forschung & Entwicklung/Produktmanagement	986	909
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	2.479	2.432
Gesamt im Jahresdurchschnitt	13.348	12.192

Zum Jahresende waren insgesamt 14.332 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 12.894) beschäftigt.

22. Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-	-1,5
Zinserträge	7,2	4,0
Ertrag aus Währungsumrechnungsdifferenzen, netto	10,2	0,0
Sonstige	8,5	7,6
Finanzerträge	25,8	11,6
Zinsaufwand	-13,9	-14,6
Zinsaufwand aus Leasingverbindlichkeiten	-29,7	-0,5
Aufzinsung der Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	-0,1	0,0
Bewertung von Pensionsplänen	-0,7	-0,6
Aufwand aus Währungsumrechnungsdifferenzen, netto	0,0	-14,4
Sonstige	-4,1	-3,9
Finanzaufwendungen	-48,4	-34,1
Finanzergebnis	-22,6	-24,0

Das Ergebnis aus assoziierten Unternehmen im Vorjahr ergab sich aus dem laufenden Ergebnis der Beteiligung an der Wilderness Holdings Ltd., die in 2018 entkonsolidiert wurde.

Die Sonstige Position in den Finanzerträgen beinhalten Zinskomponenten (SWAP Points) über € 8,2 Mio. (Vorjahr: € 7,3 Mio.) aus Finanzinstrumenten im Zusammenhang mit Währungsderivaten, sowie Dividendenerträge über € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.) aus der Beteiligung an Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (BVB).

Durch die erstmalige Anwendung des IFRS 16 kommt es zu einem erhöhten Zinsaufwand in Bezug auf Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen über € 29,7 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.), die im Vorjahr in der Position Zinsaufwand enthalten waren. Die Sonstige Position in den Finanzaufwendungen umfasst Zinskomponenten (SWAP Points) über € 4,1 Mio. (Vorjahr: € 3,9 Mio.) aus Finanzinstrumenten im Zusammenhang mit Währungsderivaten.

Darüber hinaus sind Erträge aus Währungsumrechnungsdifferenzen über € 10,2 Mio. (Vorjahr: Aufwand € -14,4 Mio.) enthalten, welche dem Finanzierungsbereich zuzuordnen sind.

23. Ertragsteuern

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Laufende Ertragsteuern		
Deutschland	12,8	16,8
Andere Länder	124,6	69,7
Summe laufende Ertragsteuern	137,5	86,5
Latente Steuern	-28,8	-2,9
Gesamt	108,6	83,6

Grundsätzlich unterliegen PUMA SE und ihre deutschen Tochtergesellschaften der Körperschaftsteuer zuzüglich Solidaritätszuschlag und der Gewerbesteuer. Daraus ergibt sich im Geschäftsjahr ein gewichteter Mischsteuersatz von unverändert 27,22%.

Überleitung vom theoretischen Steueraufwand auf den effektiven Steueraufwand:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Ergebnis vor Ertragsteuern	417,6	313,4
Theoretischer Steueraufwand		
Steuersatz der SE = 27,22 % (Vorjahr: 27,22%)	113,7	85,3
Steuersatzunterschiede Ausland	-12,8	-7,1
Andere Steuereffekte:		
Ertragsteuern für Vorjahre	-4,5	0,5
Verluste und temporäre Differenzen, für die keine Steueransprüche bilanziert wurden	1,0	16,5
Steuersatzänderungen	2,0	0,6
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen bzw. nicht steuerpflichtige Erträge und sonstige Effekte	9,3	-12,3
Effektiver Steueraufwand	108,6	83,5
Effektiver Steuersatz	26,0%	26,7%

Der Steuereffekt resultierend aus Posten, die direkt dem Eigenkapital belastet oder zugeschrieben werden, ist der Gesamtergebnisrechnung zu entnehmen.

Die sonstigen Effekte beinhalten mit € 11,7 Mio. (Vorjahr: € 7,5 Mio.) Quellensteueraufwendungen.

24. Ergebnis je Aktie

Das Ergebnis je Aktie wird in Übereinstimmung mit IAS 33 ermittelt, indem der auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallende Konzernjahresüberschuss (Konzernergebnis) durch die durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien dividiert wird.

Die Berechnung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

	2019	2018*
Konzernergebnis € Mio.	262,4	187,4
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien (in Stück)	149.521.683	149.473.228
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien, verwässert (in Stück)	149.521.683	149.473.228
Ergebnis je Aktie €	1,76	1,25
Ergebnis je Aktie, verwässert €	1,76	1,25

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

25. Management des Währungsrisikos

Im Geschäftsjahr 2019 hat PUMA zur Sicherung des in Euro umgerechneten zahlbaren Betrags für in US-Dollar denominatede Einkäufe Devisenderivate „Termin-Kauf USD“ als Cashflow-Hedges designiert.

Die Nominalbeträge der offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow-Hedges beziehen, betreffen Devisentermingeschäfte über insgesamt € 2.842,6 Mio. (Vorjahr: € 2.401,8 Mio.). Für diese zugrundeliegenden Grundgeschäfte werden die Zahlungsströme in 2020 und 2021 erwartet. Im Übrigen verweisen wir auf die Ausführungen unter Abschnitt 13.

Die Marktwerte der offenen Kurssicherungsgeschäfte setzen sich am Bilanzstichtag wie folgt zusammen:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Devisentermingeschäfte, aktiv (siehe Textziffer 6 und 12)	46,5	75,7
Devisentermingeschäfte, passiv (siehe Textziffern 13 und 14)	-38,2	-22,8
Netto	8,3	52,9

Die Entwicklung der effektiven Cashflow-Hedges wird in der Eigenkapitalveränderungsrechnung sowie der Gesamtergebnisrechnung dargestellt.

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

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

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

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

Wenn der USD gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2019 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 150,6 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2018: € 126,2 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

Eine weitere Erläuterung zu Währungsrisiken und den übrigen Risiko- und Chancenkategorien erfolgt im zusammengefassten Lagebericht in dem Kapitel Risiko- und Chancenmanagement und in den Kapiteln 2 und 13 im Konzernanhang.

26. Segmentberichterstattung

Die Segmentberichterstattung erfolgt gemäß unserer internen Berichtsstruktur nach geografischen Regionen mit Ausnahme von stichd. Die geografische Region bildet das Geschäftssegment. Die Umsatzerlöse und das operative Ergebnis (EBIT) sowie die übrigen Segmentinformationen werden nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft den entsprechenden geografischen Regionen zugewiesen.

Die interne Managementberichterstattung enthält folgende Berichtssegmente: Europa, EEMEA (Osteuropa, Naher Osten und Afrika), Nordamerika, Lateinamerika, Großraum China, Übriges Asien/ Pazifik (ohne Großraum China) und stichd (ehemals Dobotex). Diese werden entsprechend der Kriterien des IFRS 8 als berichtspflichtige Geschäftssegmente ausgewiesen.

Die Überleitungsrechnung enthält die Angabe zu den Vermögenswerten, Schulden, Aufwendungen und Erträgen in Zusammenhang mit zentralisierten Funktionen, welche die Definition von IFRS 8 bezüglich Geschäftssegmenten nicht erfüllen. Die zentralen Aufwendungen und Erträge beinhalten insbesondere die weltweite Beschaffung, das zentrale Treasury, das zentrale Marketing und andere globale Funktionen der Unternehmenszentrale.

Der Hauptentscheidungsträger des Unternehmens ist definiert als der gesamte Vorstand der PUMA SE.

Zwischen den Geschäftssegmenten fallen, mit Ausnahme von Warenverkäufen der stichd (ehemals Dobotex) in Höhe von € 32,7 Mio. (Vorjahr: € 26,9 Mio.), keine wesentlichen internen Umsätze an, daher werden sie in der Darstellung nicht berücksichtigt.

Das operative Ergebnis (EBIT) der Geschäftssegmente ist definiert als Rohertrag abzüglich der zurechenbaren sonstigen operativen Aufwendungen zuzüglich der Lizenz- und Provisionserträge und der sonstigen operativen Erträge, jedoch ohne Berücksichtigung der Kosten der Zentralbereiche und der zentralen Aufwendungen für Marketing.

Die externen Umsatzerlöse, das operative Ergebnis (EBIT), die Vorräte und die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der Geschäftssegmente werden regelmäßig an den Hauptentscheidungsträger berichtet. Investitionen, Abschreibungen und langfristige Vermögenswerte werden auf Ebene der Geschäftssegmente nicht an den Hauptentscheidungsträger berichtet. Die Zuordnung der Immateriellen Vermögenswerte auf die Geschäftssegmente erfolgt wie unter Abschnitt 11 dargestellt. Die Segmentschulden, das Finanzergebnis und die Ertragsteuern werden den Geschäftssegmenten nicht zugeordnet und deshalb auf Ebene der Geschäftssegmente nicht an den Hauptentscheidungsträger gemeldet.

Die langfristigen Vermögenswerte und Abschreibungen umfassen die Buchwerte bzw. die Abschreibungen des abgelaufenen Geschäftsjahres in Sachanlagen, Nutzungsrechten und Immateriellen Vermögenswerten. Die Investitionen enthalten Zugänge zu den Sachanlagen und Immateriellen Vermögenswerten. Darüber hinaus wurden Gesamtwertminderungsaufwendungen in Höhe von € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio., welche das Segment Europa betrafen) berücksichtigt.

Da PUMA nur in einem Geschäftsfeld, der Sportartikelindustrie, tätig ist, erfolgt zusätzlich die Aufgliederung nach Produkten gemäß der internen Berichtsstruktur nach den Produktsegmenten Schuhe, Textilien und Accessoires.

Segmentberichterstattung 1-12/2019

Regionen	Externe Umsatzerlöse		EBIT		Investitionen	
	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.
Europa	1.267,6	1.171,2	177,0	164,1	76,2	15,0
EEMEA	657,1	523,2	109,2	81,5	20,4	12,2
Nordamerika	1.408,7	1.163,1	220,2	180,0	20,7	13,9
Lateinamerika	516,6	431,7	94,7	61,1	8,4	11,1
Großraum China	755,7	534,0	249,9	153,4	29,4	21,7
Asien/ Pazifik (ohne Großraum China)	600,2	553,0	70,4	83,5	12,8	9,2
stichd	296,3	272,0	102,4	91,4	4,1	3,4
Geschäftssegmente insgesamt	5.502,2	4.648,3	1.023,9	814,9	172,0	86,5

	Abschreibungen*		Vorräte		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (ggü. Dritten)	
	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.
Europa	39,6	7,6	309,6	262,5	140,5	131,3
EEMEA	33,6	7,7	171,3	130,7	68,5	67,9
Nordamerika	49,8	11,6	323,6	258,9	130,7	109,0
Lateinamerika	15,2	6,9	93,1	93,5	99,0	96,2
Großraum China	33,8	15,4	118,3	87,0	50,1	36,0
Asien/ Pazifik (ohne Großraum China)	32,5	7,3	117,8	98,4	68,1	71,0
stichd	6,7	2,8	50,8	48,3	42,7	37,8
Geschäftssegmente insgesamt	211,2	59,4	1.184,5	979,3	599,6	549,2

	Langfristige Vermögenswerte*	
	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.
Europa	284,8	44,7
EEMEA	130,6	29,5
Nordamerika	445,1	187,9
Lateinamerika	80,9	47,4
Großraum China	93,9	32,1
Asien/ Pazifik (ohne Großraum China)	163,0	73,0
stichd	162,2	143,9
Geschäftssegmente insgesamt	1.360,5	558,5

Produkt	Externe Umsatzerlöse		Rohertragsmarge	
	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.
Schuhe	2.552,5	2.184,7	46,4%	45,8%
Textilien	2.068,7	1.687,5	51,1%	50,9%
Accessoires	881,1	776,1	50,5%	50,3%
Gesamt	5.502,2	4.648,3	48,8%	48,4%

* In 2019 sind die Abschreibungen sowie der Buchwert aus dem Nutzungsrecht aus Leasingverträgen (IFRS 16) enthalten.

Überleitungsrechnung

	EBIT	
	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.
Geschäftssegmente insgesamt	1.023,9	814,9
Zentralbereiche	-251,1	-199,4
Zentrale Aufwendungen Marketing	-332,5	-278,2
Konsolidierung	0,0	0,0
EBIT	440,2	337,4
Finanzergebnis	-22,6	-24,0
EBT	417,6	313,4

	Investitionen		Abschreibungen*	
	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.
Geschäftssegmente insgesamt	172,0	86,5	211,2	59,4
Zentralbereiche	47,7	51,8	35,2	22,8
Konsolidierung	0,0	0,0	0,0	0,0
Gesamt	219,6	138,2	246,4	82,1

	Vorräte		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (ggü. Dritten)		Langfristige Vermögenswerte*	
	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.	1-12/2019 € Mio.	1-12/2018 € Mio.
Geschäftssegmente insgesamt	1.184,5	979,3	599,6	549,2	1.360,5	558,5
Den Geschäftssegmenten nicht zugeordnet	-74,3	-64,2	12,1	4,5	208,0	173,6
Gesamt	1.110,2	915,1	611,7	553,7	1.568,5	732,1

* In 2019 sind die Abschreibungen sowie der Buchwert aus dem Nutzungsrecht aus Leasingverträgen (IFRS 16) sind enthalten.

Weitere Angaben

27. Angaben zur Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung ist gemäß IAS 7 erstellt und nach den Zahlungsströmen aus der Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit gegliedert. Der Mittelabfluss/-zufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit ist nach der indirekten Methode ermittelt. Innerhalb der Zahlungsströme aus der laufenden Geschäftstätigkeit wird der Brutto Cashflow, abgeleitet aus dem Ergebnis vor Ertragsteuern und bereinigt um zahlungsunwirksame Aufwands- und Ertragsposten, definiert. Als Free Cashflow wird der Mittelabfluss/-zufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit, vermindert um Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen, bezeichnet.

Der in der Kapitalflussrechnung betrachtete Finanzmittelfonds umfasst alle in der Bilanz unter dem Posten „Flüssige Mittel“ ausgewiesenen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, d.h. Kassenbestand, Schecks sowie kurzfristige Guthaben bei Kreditinstituten.

Die folgende Tabelle stellt die zahlungswirksamen und zahlungsunwirksamen Veränderungen finanzieller Schulden nach IAS 7.44 A dar:

2019

Überleitung der Finanzverbindlichkeiten auf den Mittelabfluss/-zufluss aus Finanzierungstätigkeit Anhang	in Mio. € Stand 01.01.2019	zahlungsunwirksame Veränderungen		zahlungswirksame Veränderungen	in Mio. € Stand 31.12.2019
		Währungsveränderungen	Sonstige		
Finanzverbindlichkeiten					
Leasingverbindlichkeiten* 10	623,9	12,2	250,0	-140,8	745,3
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten 13	20,5	0,1	0,0	-10,4	10,2
Langfristige Finanzverbindlichkeiten 13	170,4	0,0	0,0	-7,1	163,3
	814,8	12,3	250,0	-158,4	918,8

*Angepasste Eröffnungswerte (s. Kapitel 1 Erstanwendung IFRS 16)

2018

Überleitung der Finanzverbindlichkeiten auf den Mittelabfluss/-zufluss aus Finanzierungstätigkeit Anhang	in Mio. € Stand 01.01.2018	zahlungsunwirksame Veränderungen		zahlungswirksame Veränderungen	in Mio. € Stand 31.12.2018
		Währungsveränderungen	Sonstige		
Finanzverbindlichkeiten					
Leasingverbindlichkeiten 10	0,4	0,2	9,4	-1,8	8,3
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten 13	29,0	8,1	0,0	-16,6	20,5
Langfristige Finanzverbindlichkeiten 13	27,9	-2,6	0,0	145,2	170,4
	57,3	5,7	9,4	126,9	199,2

Die Leasingverbindlichkeiten mit € 745,3 Mio. (Vorjahr: € 8,3 Mio.) gliedern sich in Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten von € 144,8 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.) und Langfristige Leasingverbindlichkeiten von € 600,5 Mio. (Vorjahr: € 7,5 Mio.).

Die Langfristigen Finanzverbindlichkeiten mit € 163,3 Mio. (Vorjahr: € 170,4 Mio.) sind Teil der Sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten.

28. Haftungsverhältnisse und Eventualverbindlichkeiten

Haftungsverhältnisse

Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Haftungsverhältnisse vor.

Eventualverbindlichkeiten

Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Eventualverbindlichkeiten vor.

29. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Verpflichtungen aus Operating-Lease

Der Konzern mietet, pachtet und least Büros, Lagerräume, Einrichtungen, Fuhrpark sowie Verkaufsräume für das eigene Einzelhandelsgeschäft. Mietverträge für das Einzelhandelsgeschäft werden mit einer Laufzeit zwischen fünf und fünfzehn Jahren abgeschlossen. Die übrigen Miet- und Pachtverträge haben in der Regel Restlaufzeiten zwischen ein und fünf Jahren. Einige Verträge beinhalten Verlängerungsoptionen sowie Preis-anpassungsklauseln.

Seit dem 1. Januar 2019 hat der Konzern für diese Leasingverhältnisse Nutzungsrechte angesetzt, mit Ausnahme kurzfristiger Leasingverhältnisse sowie Leasingverhältnisse mit geringem Wert. Aufgrund der Erstanwendung von IFRS 16 im Berichtsjahr unterbleibt die Darstellung der Verpflichtungen aus Leasingverträgen in der folgenden Tabelle. Für die Angaben zu weiteren Verpflichtungen aus Leasingverträgen siehe Kapitel 10.

Im Vorjahr bestanden folgende sonstige finanzielle Verpflichtungen aus Leasingverträgen:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Aus Miet- und Leasingverträgen:		
2020 (2019)	-	142,8
2021 – 2024 (2020 – 2023)	-	355,7
ab 2025 (ab 2024)	-	376,7
Gesamt	-	875,2

Weitere sonstige finanzielle Verpflichtungen

Die Gesellschaft hat weiterhin sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen, aus denen sich zum Bilanzstichtag folgende finanzielle Verpflichtungen ergeben:

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:		
2020 (2019)	277,6	227,4
2021 – 2024 (2020 – 2023)	613,7	867,8
ab 2025 (ab 2024)	336,4	5,0
Gesamt	1.227,8	1.100,2

Die Promotions- und Werbeverträge sehen branchenüblich bei Erreichen vordefinierter Ziele (z.B. Medaillen, Meisterschaften) zusätzliche Zahlungen vor. Diese sind zwar vertraglich vereinbart, lassen sich aber naturgemäß zeitlich und betragsmäßig nicht exakt vorhersehen.

Darüber hinaus bestehen weitere sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von € 133,9 Mio., welche mit € 112,4 Mio. die Jahre ab 2021 betreffen. Diese beinhalten neben Dienstleistungsverträgen in Höhe von € 131,0 Mio. auch sonstige Verpflichtungen in Höhe von € 2,9 Mio.

30. Angaben zu nicht beherrschenden Anteilen

Die zusammengefassten Finanzinformationen über Tochterunternehmen des Konzerns, bei denen nicht beherrschende Anteile bestehen, sind nachstehend aufgeführt. Diese Finanzinformationen betreffen die Gesellschaften mit nicht beherrschenden Anteilen insgesamt, an denen jeweils der identische nicht beherrschende Gesellschafter beteiligt ist. Die Angaben stellen jeweils die Beträge vor Intercompany-Eliminierungen dar.

Beurteilung der Beherrschung von Gesellschaften mit nicht beherrschenden Anteilen:

Der Konzern ist mit 51% am Kapital der PUMA United North America LLC, der PUMA United Canada ULC sowie der Janed Canada LLC (inaktive Gesellschaft) beteiligt. Bei diesen Gesellschaften bestehen jeweils vom Kapitalanteil abweichende Ergebnisbeteiligungen zugunsten des jeweils identischen nicht beherrschenden Gesellschafters. PUMA erhält demgegenüber erhöhte Lizenzgebühren.

Die vertraglichen Vereinbarungen dieser Gesellschaften sehen jeweils vor, dass PUMA die Mehrheit der Stimmrechte in der Gesellschaftsversammlung und damit die Verfügungsgewalt über diese Gesellschaften besitzt. PUMA ist schwankenden Renditen aus den umsatzabhängigen Lizenzentgelten ausgesetzt und steuert die maßgeblichen Tätigkeiten der Gesellschaften. Die Gesellschaften werden entsprechend als Tochterunternehmen in den Konzernabschluss im Wege der Vollkonsolidierung, unter Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter, einbezogen.

Der am Bilanzstichtag verbleibende Anteil nicht beherrschender Gesellschafter betrifft PUMA United North America LLC (ehemals Janed, LLC) und Janed Canada, LLC (inaktiv) mit € 46,7 Mio. (Vorjahr: € 17,6 Mio.). Im Juli 2019 wurden die folgenden Gesellschaften auf die PUMA United North America LLC (ehemals Janed, LLC) bzw. auf die Janed Canada, LLC verschmolzen:

- PUMA Accessories North America, LLC (Vorjahr: € 1,3 Mio.)
- PUMA Kids Apparel North America, LLC (Vorjahr: € 0,0 Mio.)
- PUMA North America Accessories Canada, LLC (Vorjahr: € 0,1 Mio.)
- PUMA Kids Apparel Canada, LLC (Vorjahr: € -0,2 Mio.)

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Kurzfristige Vermögenswerte	82,2	41,6
Langfristige Vermögenswerte	3,8	3,8
Kurzfristige Verbindlichkeiten	35,5	21,7
Langfristige Verbindlichkeiten	0,0	0,0
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Eigenkapital	50,6	23,7
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	46,7	18,9

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Umsatzerlöse	298,3	265,8
Jahresüberschuss	47,1	42,8
Ergebnisanteil der nicht beherrschenden Gesellschafter	46,6	42,4
Sonstiges Ergebnis der nicht beherrschenden Gesellschafter	0,3	1,1
Gesamtergebnis der nicht beherrschenden Gesellschafter	46,9	43,4
Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter	18,6	55,7

	2019 € Mio.	2018 € Mio.
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit	23,8	48,3
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	0,0	0,0
Mittelzu-/abfluss aus Finanzierungstätigkeit	-23,4	-56,1
Veränderung der flüssigen Mittel	0,1	-7,6

31. Vorstand und Aufsichtsrat

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.

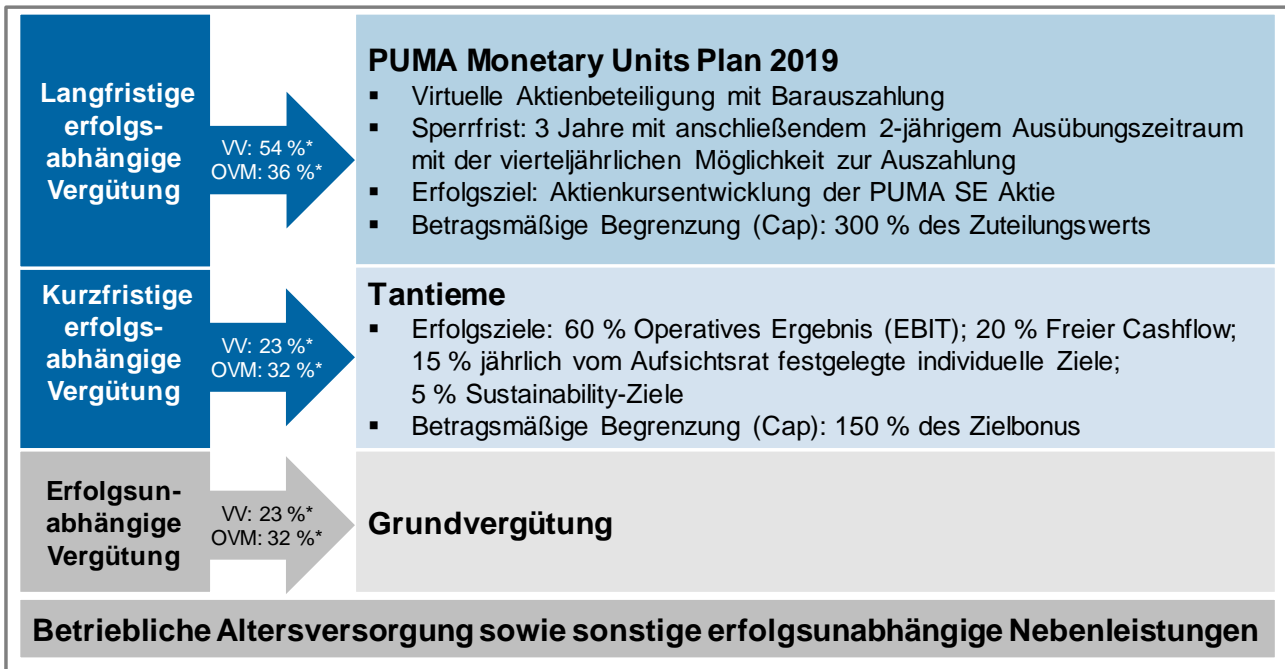
Governance in Vergütungsfragen

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.

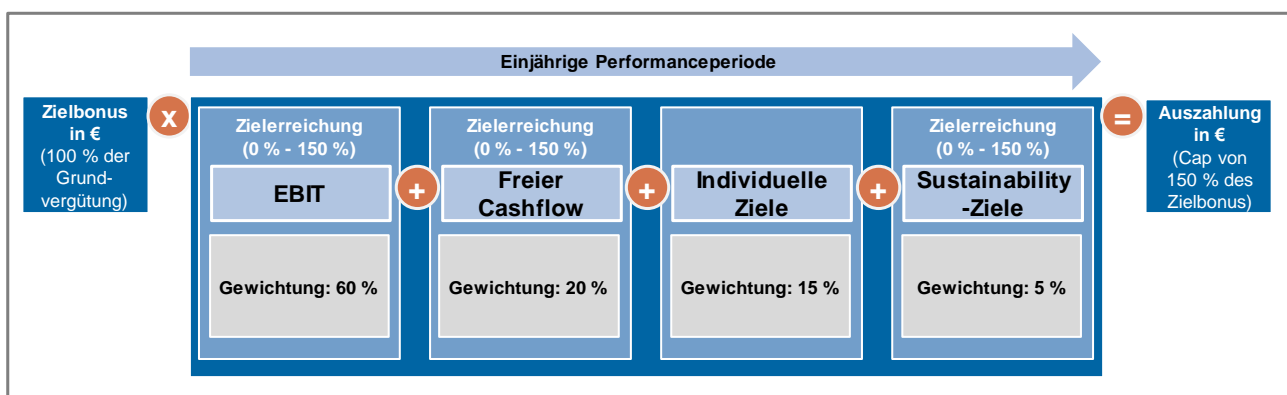
Erfolgsabhängige Vergütung

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

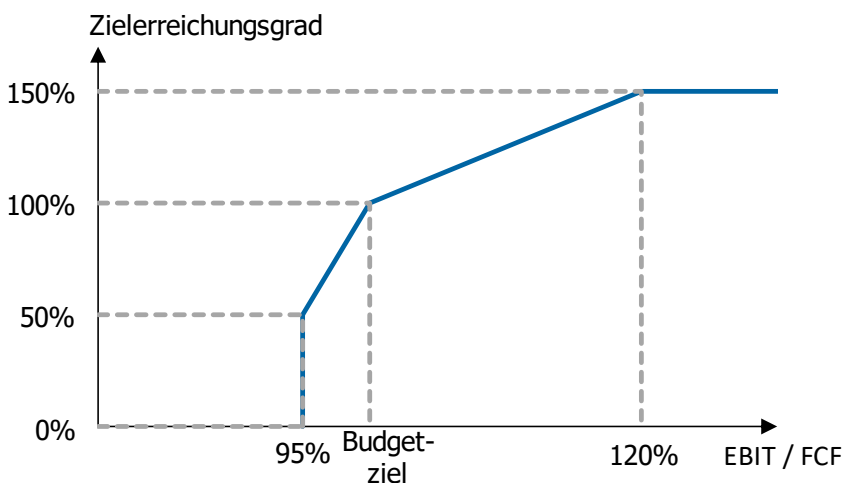
Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentlichen an den finanziellen Zielen operatives Ergebnis (EBIT) und Freier Cashflow (FCF) des PUMA-Konzerns sowie der individuellen Leistung des Vorstandsmitglieds und der Erreichung konzernweiter Sustainability-Ziele. Die individuelle 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 CO₂-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

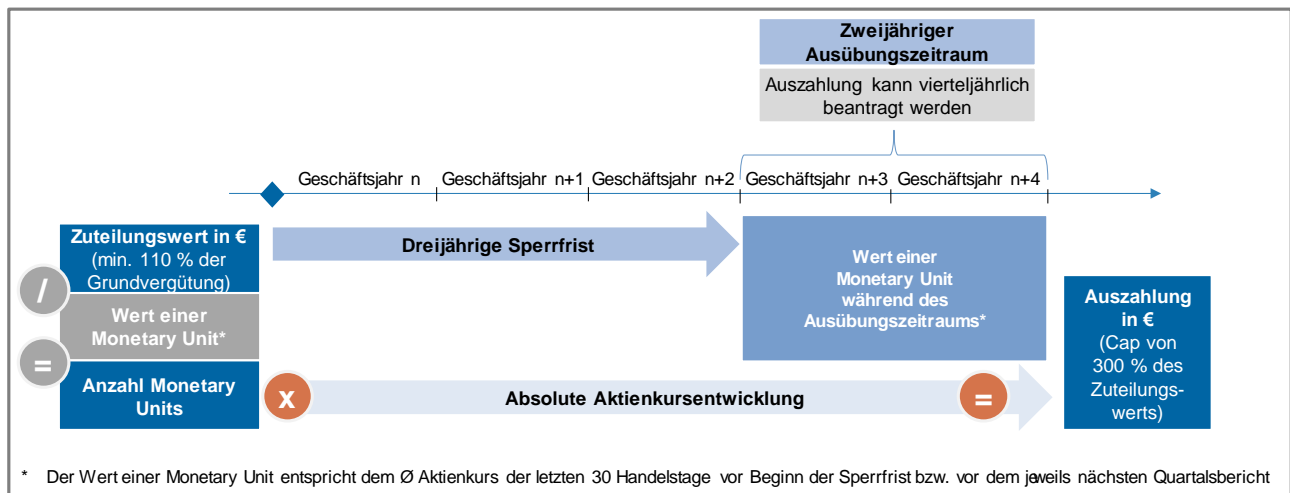


Zielerreichung Sustainability-Ziele

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. *

Gewährte Zuwendungen (in € Mio.)	2018	2019	2019 (min)	2019 (max)
Festvergütung	2,3	2,0	2,0	2,0
Nebenleistungen	0,1	0,1	0,1	0,1
Summe	2,4	2,1	2,1	2,1
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			
Summe variable Vergütung	7,0	6,6	0,0	14,8
Versorgungsaufwand	0,5	0,4	0,4	0,4
Gesamtvergütung	9,9	9,1	2,4	17,3

Zufluss (in € Mio.)	2018	2019
Festvergütung	2,3	2,0
Nebenleistungen	0,1	0,1
Summe	2,4	2,1
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	
Summe variable Vergütung	11,6	4,3
Versorgungsaufwand	0,5	0,4
Gesamtvergütung	14,4	6,8

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.

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

32. Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

Nach IAS 24 müssen Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen angegeben werden. Als nahestehende Personen oder Unternehmen im Sinne des IAS 24 gelten natürliche Personen und Unternehmen, die von PUMA beeinflusst werden können, die einen maßgeblichen Einfluss auf den PUMA-Konzern ausüben können oder die unter maßgeblichem Einfluss einer anderen nahestehenden Partei des PUMA-Konzerns stehen.

Zum 31. Dezember 2019 besteht eine Beteiligung an der PUMA SE, die 10% der Stimmrechte überschreitet. Gehalten wird 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 beträgt 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. Als nahestehende Unternehmen werden somit unter anderem alle Unternehmen, die direkt oder indirekt durch Artémis S.A.S beherrscht und nicht in den Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden, berücksichtigt.

Darüber hinaus erstreckt sich die Angabepflicht nach IAS 24 auf Geschäfte mit assoziierten Unternehmen sowie Geschäfte mit sonstigen nahestehenden Unternehmen und Personen. Diese umfassen insbesondere nicht beherrschende Gesellschafter.

Bei den Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen und Personen handelt es sich im Wesentlichen um Verkäufe von Waren sowie Dienstleistungsbeziehungen. Diese haben zu marktüblichen Bedingungen, wie sie auch mit fremden Dritten üblich sind, stattgefunden.

Der Umfang der Geschäftsbeziehungen ist in der nachfolgenden Übersicht dargestellt:

	Erbrachte Lieferungen und Leistungen		Empfangene Lieferungen und Leistungen	
	2019 € Mio.	2018 € Mio.	2019 € Mio.	2018 € Mio.
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,0	0,0
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	2,2	2,3	0,4	2,0
Sonstige nahestehende Unternehmen und Personen	0,0	0,7	18,5	19,6
Gesamt	2,2	2,9	18,9	21,6

	Nettoforderungen an		Verbindlichkeiten gegenüber	
	2019 € Mio.	2018 € Mio.	2019 € Mio.	2018 € Mio.
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,0	0,0
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	0,0	0,8	0,0	0,0
Sonstige nahestehende Unternehmen und Personen	0,0	0,0	7,9	4,7
Gesamt	0,0	0,8	7,9	4,8

Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr 2019 Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter über € 18,6 Mio. (Vorjahr: € 55,7 Mio.) geleistet.

Die Forderungen gegen nahestehende Unternehmen und Personen sind, mit einer Ausnahme, nicht mit Wertberichtigungen belastet. Lediglich in Bezug auf die Forderungen gegen einen nicht beherrschenden Gesellschafter, sowie dessen Unternehmensgruppe, sind bei einem Tochterunternehmen der PUMA SE in Griechenland zum 31. Dezember 2019 Bruttoforderungen in Höhe von € 52,2 Mio. (Vorjahr: € 52,2 Mio.)

vollständig wertberichtigt. Im Geschäftsjahr 2019 sind diesbezüglich, wie im Vorjahr, keine Aufwendungen erfasst.

Kategorisierung der Vergütungen der Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen nach IAS 24.17: Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen nach IAS 24 sind Vorstand und Aufsichtsrat. Diese werden zu den nahestehenden Personen gezählt.

Im Berichtsjahr 2019 betrug der Aufwand für Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen der PUMA SE für kurzfristig fällige Leistungen € 5,9 Mio. (Vorjahr: € 5,4 Mio.), für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.) und für anteilsbasierte Vergütung € 3,9 Mio. (Vorjahr: € 4,3 Mio.). Ferner entstanden keine Aufwendungen für andere langfristig fällige Leistungen sowie für Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses im Berichtsjahr 2019 und im Vorjahr. Demnach beläuft sich der Gesamtaufwand für das Berichtsjahr auf € 10,3 Mio. (Vorjahr: € 10,1 Mio.).

Außerdem erhielten Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen der PUMA SE im Rahmen von sonstigen Anstellungsverträgen innerhalb des Konzerns eine Vergütung von € 1,1 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.). Dem Vergütungsbericht der PUMA SE sind weitere Einzelheiten zur Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats zu entnehmen.

33. Corporate Governance

Der Vorstand und der Aufsichtsrat haben zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im November 2019 gemäß § 161 AktG die erforderliche Entsprechenserklärung abgegeben und diese auf der Homepage der Gesellschaft (www.puma.com) veröffentlicht. Außerdem wird auf den Corporate Governance Bericht im zusammengefassten Lagebericht verwiesen.

34. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

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

35. Tag der Freigabe

Der Vorstand der PUMA SE hat den Konzernabschluss am 31. Januar 2020 zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 31. Januar 2020

Der Vorstand

Gulden

Lämmermann

Descours

Anlage 1 zum Konzernanhang

Entwicklung	2018	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte		
		Stand 1.1.2018 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Veränderung im Konsolidie- rungskreis	Abgänge	Stand 31.12.2018 € Mio.	Stand 1.1.2018 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen ¹⁾	Veränderung im Konsolidie- rungskreis	Abgänge	Stand 31.12.2018 € Mio.	Stand 31.12.2018 € Mio.
SACHANLAGEN														
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	131,8	34,7	3,7		-1,2	169,0	-42,1		-6,4		0,9	-47,7	121,4	89,7
Technische Anlagen und Maschinen	19,2	-1,4	14,4		-0,5	31,7	-9,1	0,7	-2,9		0,4	-10,9	20,8	10,1
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	360,2	4,7	67,6		-28,4	404,1	-238,2	-0,3	-55,6		27,3	-266,8	137,3	122,0
Anlagen im Bau	38,3	-42,5	20,3		-1,0	15,2	0,0				0,0		15,2	38,3
	549,5	-4,5	106,0		-31,0	620,0	-289,5	0,4	-65,0		28,7	-325,4	294,6	260,1
IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE														
Geschäfts- und Firmenwerte	288,2	3,9			-1,6	290,5	-46,3	-0,1			1,6	-44,8	245,7	241,9
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer	136,2	5,6				141,8	-17,7					-17,7	124,1	118,5
Andere Immaterielle Vermögenswerte	156,0	0,6	32,2		-5,3	183,7	-103,7	-0,3	-17,2		5,1	-116,1	67,5	52,4
	580,4	10,3	32,2		-6,9	616,0	-167,7	-0,5	-17,2		6,7	-178,6	437,4	412,7

1) Im Geschäftsjahr 2018 gab es Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen in Höhe von € 0,6 Mio. (siehe Textziffer 9). Für immaterielle Vermögenswerte ist kein Wertminderungsaufwand angefallen (siehe Textziffer 10).

Entwicklung	2019	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte			
		Stand*	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Veränderung im Konsolidie- rungskreis	Abgänge	Stand	Stand*	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen ¹⁾	Veränderung im Konsolidie- rungskreis	Abgänge	Stand	Stand	Stand
		1.1.2019 € Mio.					31.12.2019 € Mio.	1.1.2019 € Mio.					31.12.2019 € Mio.	31.12.2019 € Mio.	31.12.2018 € Mio.
SACHANLAGEN															
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	169,0		3,0		-0,7	171,3	-47,7	-0,1	-6,2		0,6	-53,4	117,9	121,4	
Technische Anlagen und Maschinen	22,5	-1,6	0,5		-0,2	21,3	-10,2	0,8	-2,3		0,2	-11,5	9,8	20,8	
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	404,1	18,6	93,7		-27,6	488,7	-266,8	-4,7	-66,4		24,4	-313,4	175,3	137,3	
Anlagen im Bau	15,2	-13,2	90,6		-0,9	91,7							91,7	15,2	
	610,8	3,8	187,8		-29,3	773,1	-324,7	-4,0	-74,9		25,2	-378,3	394,8	294,6	
NUTZUNGSRECHTE															
Grundstücke und Gebäude - Einzelhandelsgeschäfte	409,6	8,2	97,7		-6,5	509,0			-90,3		1,0	-89,3	419,6		
Grundstücke und Gebäude - Lager & Büros	188,9	4,0	143,6		-4,5	332,0		-0,1	-51,0		0,8	-50,3	281,7		
Sonstige (Technische Anlagen und Maschinen und Kraftfahrzeuge)	18,0		7,8		-1,0	24,8	-0,8		-6,7		0,4	-7,0	17,7		
	616,5	12,3	249,0		-12,1	865,7	-0,8	-0,1	-148,0		2,2	-146,7	719,0		
IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE															
Geschäfts- und Firmenwerte	290,5	4,1				294,6	-44,8	-0,1				-44,9	249,7	245,7	
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer	141,8	2,4				144,2	-17,7					-17,7	126,5	124,2	
Andere Immaterielle Vermögenswerte	183,7	3,0	31,8		-2,4	216,1	-116,1	-0,3	-23,5		2,2	-137,8	78,3	67,5	
	616,0	9,5	31,8		-2,4	654,9	-178,6	-0,5	-23,5		2,2	-200,4	454,5	437,4	

1) Im Geschäftsjahr 2019 gab es keine Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen (Vj: € 0,6 Mio., siehe Textziffer 9) und für immaterielle Vermögenswerte (siehe Textziffer 10).

* Im Rahmen der IFRS 16 Einführung erfolgte eine Umgliederung zwischen Sachanlagen und Nutzungsrechten, siehe ausführlich Textziffer 1.

Anlage 2 zum Konzernanhang

Zusammensetzung und Mandate des Vorstands und des Aufsichtsrats

Stand: 31.12.2019

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 1. Februar 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 Kontrollgremien¹:

- 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

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

¹ 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.

Héloïse Temple-Boyer (seit 18. April 2019)

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien²:

- 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
(Arbeitnehmervertreter)

Weisendorf, Deutschland
Vorsitzender des Betriebsrats der PUMA SE

Bernd Illig
(Arbeitnehmervertreter)

Bechhofen, Deutschland
Administrator IT Systems der PUMA SE

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)
- Héloïse Temple-Boyer (seit 18. April 2019)
- Bernd Illig

Nominierungsausschuss

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

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

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

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

Herzogenaurach, den 31. Januar 2020

Der Vorstand

Gulden

Lämmermann

Descours

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

An die PUMA SE, Herzogenaurach

VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES ZUSAMMENGEFASSTEN LAGEBERICHTS

Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der PUMA SE, Herzogenaurach, und ihrer Tochtergesellschaften („PUMA“ oder „der Konzern“) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2019, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Konzern-Gesamtergebnisrechnung, der Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzern-Kapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den mit dem Lagebericht des Mutterunternehmens zusammengefassten Konzernlagebericht („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 Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2019 sowie seiner 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 des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser zusammengefasste Lagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. 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 sowie des Corporate Governance Berichts.

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

Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 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 Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht zu dienen.

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Konzernabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Nachfolgend stellen wir die aus unserer Sicht besonders wichtigen Prüfungssachverhalte dar:

1. Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte
2. Werthaltigkeit der Marke Cobra
3. Auswirkungen aus der Erstanwendung des IFRS 16

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

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

1. Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte

- a) Im Konzernabschluss der PUMA SE werden Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von Mio. EUR 249,7 ausgewiesen, dies entspricht rd. 5,7 % der Konzernbilanzsumme bzw. 13,0 % des Konzerneigenkapitals.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte werden jeweils innerhalb des Geschäftsjahres oder anlassbezogenen Werthaltigkeitstests (Impairment Tests) durch die PUMA SE unterzogen. Die Werthaltigkeitstests werden mittels Unternehmensbewertungen nach der „Discounted-Cashflow-Methode“ durchgeführt. Grundlage der Bewertungen bilden die Barwerte der künftigen Cashflows, die auf der im Zeitpunkt der Durchführung der Impairment Tests gültigen Dreijahresplanung (Detailplanungszeitraum) beruhen. Dieser Detailplanungszeitraum wird danach unter Annahme von langfristigen Wachstumsraten fortgeschrieben. Die Abzinsung erfolgt mittels der gewichteten Kapitalkosten (WACC - Weighted Average Cost of Capital). Der erzielbare Betrag wird dabei auf Basis des Nutzungswertes (value in use) ermittelt, und es wird durch den Abgleich mit dem Buchwert ermittelt, ob sich hieraus ein Abwertungsbedarf ergibt.

Das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der gesetzlichen Vertreter über die künftigen Zahlungsmittelzuflüsse, die langfristigen Wachstumsraten sowie die zur Diskontierung verwendeten WACC-Sätze abhängig und daher mit Unsicherheiten und Ermessensspielräumen behaftet. Vor diesem Hintergrund haben wir die Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte im Rahmen unserer Prüfung als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt klassifiziert.

Die Angaben der gesetzlichen Vertreter zu den Geschäfts- oder Firmenwerten sind im Konzernanhang in Abschnitt 2 „Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze“ sowie in Abschnitt 11 „Immaterielle Vermögenswerte“ enthalten.

- b) Im Rahmen unseres risikoorientierten Prüfungsansatzes haben wir insbesondere das methodische Vorgehen zur Durchführung der Impairment Tests nachvollzogen. Wir haben uns davon überzeugt, dass das verwendete Bewertungsmodell die konzeptionellen Anforderungen der relevanten Standards sachgerecht abbildet, ob die erforderlichen Inputdaten vollständig und sachgerecht ermittelt und übernommen werden, sowie ob die Berechnungen in dem Modell korrekt erfolgen. Ob die bei der Berechnung verwendeten künftigen Zahlungsmittelzuflüsse eine sachgerechte Grundlage bilden, haben wir insbesondere durch deren Abgleich mit der aktuellen Dreijahresplanung sowie durch Befragung der gesetzlichen Vertreter oder von ihnen benannter Personen zu den wesentlichen Annahmen dieser Planung überprüft. Darüber hinaus haben wir die Planung unter Berücksichtigung allgemeiner und branchenspezifischer Markterwartungen kritisch gewürdigt.

Da ein bedeutender Teil des Nutzungswerts aus prognostizierten Zahlungsmittelzuflüssen für die Zeit nach dem Detailplanungszeitraum resultiert (Phase der ewigen Rente), haben wir insbesondere die für die Phase der ewigen Rente angesetzte nachhaltige Wachstumsrate anhand von allgemeinen und branchenspezifischen Markterwartungen kritisch gewürdigt. Da bereits relativ kleine Veränderungen des verwendeten Diskontierungssatzes wesentliche Auswirkungen auf die Höhe des erzielbaren Betrags haben können, haben wir auch die bei der Bestimmung des zur Diskontierung verwendeten WACC-Satzes herangezogenen Parameter unter Einbindung von internen Spezialisten aus dem Bereich Financial Advisory validiert und das Berechnungsschema nachvollzogen.

Aufgrund der möglichen materiellen Bedeutung und aufgrund der Tatsache, dass die Bewertung der Geschäfts- oder Firmenwerte auch von volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängt, die außerhalb der Einflussmöglichkeit des Konzerns liegen, haben wir ergänzend die von der PUMA SE durchgeführten Sensitivitätsanalysen für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (CGUs) mit geringer Überdeckung kritisch durchgesehen, um ein mögliches Wertminderungsrisiko bei einer Änderung wesentlicher Bewertungsparameter einschätzen zu können.

2. Werthaltigkeit der Marke Cobra

- a) Im Konzernabschluss der PUMA SE wird für die Marke Cobra ein Markenwert in Höhe von Mio. EUR 126,6 mit unbestimmter Nutzungsdauer ausgewiesen, dies entspricht rd. 2,9 % der Konzernbilanzsumme bzw. 6,6 % des Konzerneigenkapitals.

Die Marke Cobra wird von der PUMA SE innerhalb des Geschäftsjahres oder anlassbezogen einem Werthaltigkeitstest (Impairment Test) unterzogen. Der Werthaltigkeitstest wird von der PUMA SE nach der Lizenzpreisanalogiemethode (Relief-from-Royalty-Methode) durchgeführt. Nach diesem Verfahren ergibt sich der Wert der Marke aus zukünftigen Lizenzzahlungen, die zu entrichten wären, wenn die Marke von einem Dritten lizenziert werden müsste. Dem Bewertungsmodell liegen prognostizierte Umsatzerlöse der Marke Cobra zugrunde, die auf der im Zeitpunkt der Durchführung des Impairment Tests gültigen Dreijahresplanung (Detailplanungszeitraum) beruhen. Dieser Detailplanungszeitraum wird danach unter Annahme von langfristigen Wachstumsraten fortgeschrieben. Die Abzinsung erfolgt mittels der gewichteten Kapitalkosten (WACC - Weighted Average Cost of Capital). Der erzielbare Betrag wird dabei auf Basis des Nutzungswertes (value in use) ermittelt und es wird durch den Vergleich mit dem Buchwert ermittelt, ob sich hieraus ein Abwertungsbedarf ergibt. Bei Vorliegen von Anhaltspunkten für eine Wertminderung der eigengenutzten Marke wird die Werthaltigkeit der Marke über den erzielbaren Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit beurteilt, welcher die Marke zuzurechnen ist.

Das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der gesetzlichen Vertreter über die künftigen Umsatzerlöse der Marke Cobra, die anzusetzende Lizenzrate, die langfristige Wachstumsrate sowie den zur Diskontierung verwendeten WACC-Satz abhängig und daher mit Unsicherheiten und Ermessensspielräumen behaftet. Vor diesem Hintergrund wurde die Werthaltigkeit der Marke Cobra im Rahmen unserer Prüfung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt klassifiziert.

Die Angaben der gesetzlichen Vertreter zur Marke Cobra sind im Konzernanhang in Abschnitt 2 „Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze“ sowie in Abschnitt 11 „Immaterielle Vermögenswerte“ enthalten.

- b) Im Rahmen unseres risikoorientierten Prüfungsansatzes haben wir zunächst anhand uns vorliegender Informationen und in Gesprächen mit den gesetzlichen Vertretern und mit von ihnen benannten Personen geprüft, dass keine Anhaltspunkte für eine Wertminderung der eigengenutzten Marke vorliegen und die Werthaltigkeit der Marke einzeln anhand der Lizenzpreisanalogiemethode im Rahmen des Impairment Tests beurteilt werden kann. Wir haben das methodische Vorgehen zur Durchführung des Impairment Tests über die Lizenzpreisanalogiemethode nachvollzogen. Diesbezüglich haben wir überprüft, ob das Bewertungsmodell die konzeptionellen Anforderungen der relevanten Standards sachgerecht abbildet, ob die erforderlichen Inputdaten vollständig und sachgerecht ermittelt und übernommen werden und ob die Berechnungen in dem Modell korrekt erfolgen. Ob die bei der Berechnung verwendeten künftig zu erwartenden Umsatzerlöse (Cobra branded sales) eine sachgerechte Grundlage bilden, haben wir insbesondere durch deren Abgleich mit der aktuellen Dreijahresplanung sowie durch Befragung der gesetzlichen Vertreter und mit von ihnen benannten Personen zu den wesentlichen Annahmen dieser Planung überprüft. Darüber hinaus haben wir die Planung unter Berücksichtigung allgemeiner und branchenspezifischer Markterwartungen kritisch gewürdigt. Da ein bedeutender Teil des Nutzungswerts aus prognostizierten Umsatzerlösen für die Zeit nach der Dreijahresplanung resultiert (Phase der ewigen Rente), haben wir vor allem die in der Phase der ewigen Rente angesetzte nachhaltige Wachstumsrate anhand von allgemeinen und branchenspezifischen Markterwartungen kritisch gewürdigt. Da bereits relativ kleine Veränderungen der erwarteten Lizenzrate sowie des verwendeten Diskontierungssatzes wesentliche Auswirkungen auf die Höhe des Nutzungswerts haben können, haben wir auch die bei der erwarteten Lizenzrate und bei der Bestimmung des verwendeten Diskontierungszinssatzes herangezogenen Parameter unter Einbeziehung von internen Bewertungsspezialisten aus dem Bereich Financial Advisory beurteilt und das Berechnungsschema validiert. Die verwendete Lizenzrate wurde von uns zusätzlich anhand branchenüblicher Durchschnittswerte kritisch gewürdigt.

Aufgrund der möglichen materiellen Bedeutung und aufgrund der Tatsache, dass die Bewertung der Marke auch von volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängt, die außerhalb der Einflussmöglichkeit des Konzerns liegen, haben wir ergänzend die von der PUMA SE durchgeführten Sensitivitätsanalysen für die Marke Cobra kritisch gewürdigt, um ein mögliches Wertminderungsrisiko bei einer Änderung wesentlicher Bewertungsparameter einschätzen zu können.

3. Auswirkungen aus der Erstanwendung des IFRS 16

- a) In dem Konzernabschluss der PUMA SE werden zum 31. Dezember 2019 Nutzungsrechte aus Leasingverhältnissen in Höhe von Mio. EUR 719,0 und Leasingverbindlichkeiten in Höhe von Mio. EUR 745,3 bilanziert, dies entspricht rd. 16,4 % bzw. 17,0 % der Konzernbilanzsumme und 37,4 % bzw. 38,8 % des Konzerneigenkapitals. Im Geschäftsjahr 2019 ergaben sich aus der Erstanwendung des neuen Rechnungslegungsstandards zu Leasingverhältnissen (IFRS 16) wesentliche Auswirkungen auf die Eröffnungsbilanzwerte und deren Fortschreibung zum Abschlussstichtag, da insbesondere Operating-Leasing-Verträge bilanzierungspflichtig geworden sind. Die Umstellung auf IFRS 16 erfolgte nach dem modifizierten retrospektiven Ansatz und die Vergleichszahlen für das Vorjahr wurden nicht angepasst. Auf eine erneute Beurteilung, ob ein Leasingverhältnis im Sinne von IFRS 16 vorliegt oder nicht, wurde verzichtet. Es wurde ein zentrales IT-System zur Abbildung der Leasingverhältnisse implementiert. Der neue Rechnungslegungsstandard IFRS 16 erfordert Schätzungen und Ermessensentscheidungen durch die gesetzlichen Vertreter. Dies trifft insbesondere auf die Einschätzung zur Ausübung von vertraglichen Verlängerungsoptionen mit Auswirkungen auf die Laufzeit des Leasingverhältnisses, gegebenenfalls zur Höhe des Zinssatzes, zur Höhe der Leasingverbindlichkeit und die damit einhergehenden Auswirkungen auf Konzernbilanz, Konzerngesamtergebnisrechnung und Konzernkapitalflussrechnung zu. Aus diesen Gründen und aufgrund der Komplexität der neuen Anforderungen haben wir die Abbildung von Leasingverhältnissen nach IFRS 16 im Rahmen unserer Prüfung als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt klassifiziert.

Die Angaben der gesetzlichen Vertreter zur Abbildung von Leasingverhältnissen und zu den Auswirkungen der Erstanwendung von IFRS 16 sind im Konzernanhang in Abschnitt 1 „Grundsätzliches“ sowie in Abschnitt 10 „Leasingverhältnisse“ enthalten.

- b) Im Rahmen unserer Prüfung haben wir unter anderem die Angemessenheit und Implementierung der von der Gesellschaft eingerichteten Prozesse und Kontrollen zur vollständigen und richtigen Identifizierung und Erfassung von Leasingverhältnissen gewürdigt. Dies gilt auch für die Implementierung des zentralen IT-Systems sowie für die erforderlichen Anpassungen der bestehenden IT-Systeme zur Abbildung der Leasingverhältnisse. Darüber hinaus haben wir bei unserer Prüfung die Auswirkungen aus der Erstanwendung des IFRS 16 beurteilt. Hierbei haben wir die im Zuge der Einführung von IFRS 16 durchgeführten Implementierungsarbeiten bei der Gesellschaft nachvollzogen sowie die Ausgestaltung der eingerichteten Prozesse wie auch der zugehörigen IT-Systeme zur Abbildung der Leasingverhältnisse in Einklang mit IFRS 16 beurteilt. In diesem Zusammenhang haben wir Einsicht in ausgewählte Leasingverträge genommen, die Identifizierung von Leistungsverpflichtungen nachvollzogen und gewürdigt, ob diese vollständig und zutreffend in den relevanten IT-Systemen erfasst und abgebildet wurden. Dabei haben wir insbesondere die Angemessenheit der Einschätzungen zur Ausübung von vertraglichen Verlängerungsoptionen mit Auswirkungen auf die Laufzeit des Leasingverhältnisses, zur Höhe des Zinssatzes, zur Höhe der Leasingverbindlichkeit und die damit einhergehenden Auswirkungen auf Konzernbilanz, Konzerngesamtergebnisrechnung und Konzernkapitalflussrechnung durch Einsichtnahme in ausgewählte Verträge und sonstige geeignete Nachweise sowie durch Befragungen von Mitarbeitern der Gesellschaft beurteilt. Ferner haben wir untersucht, ob

die von der Gesellschaft eingerichteten und an IFRS 16 angepassten IT-Systeme und Prozesse einschließlich der eingerichteten Kontrollen angemessen sind. Darüber hinaus haben wir nachvollzogen, ob die von den gesetzlichen Vertretern vorgenommenen Einschätzungen und getroffenen Annahmen hinreichend dokumentiert und begründet sind.

Die Angaben der gesetzlichen Vertreter im Konzernanhang zu den Auswirkungen der Erstanwendung von IFRS 16 auf den Konzernabschluss sowie die Angaben zu den Inanspruchnahmen von Wahlrechten und die damit verbundenen Erläuterungen im Konzernanhang waren weitere Schwerpunkte unserer Prüfung.

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 Konzernerklärung zur Unternehmensführung nach § 315d 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 zum Konzernabschluss nach § 297 Abs. 2 Satz 4 HGB bzw. nach § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB zum zusammengefassten Lagebericht,
- den gesonderten zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht, der nach Erteilung dieses Bestätigungsvermerks veröffentlicht wird, sowie
- alle übrigen Teile des Geschäftsberichts, der nach Erteilung dieses Bestätigungsvermerks veröffentlicht wird, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses und zusammengefassten Lageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Konzernabschlussprüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

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

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht, den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs, oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des zusammengefassten Lageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die 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 des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts.

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der zusammengefasste Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und zusammengefassten Lageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im zusammengefassten Lagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des zusammengefassten 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 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 des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im zusammengefassten Lagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.

- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des zusammengefassten Lageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den 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 Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 18. April 2019 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 30. Juli 2019 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2012 als Konzernabschlussprüfer 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.

Aufsichtsratsplenum	Sitzungsanwesenheit (bezogen auf ordentliche und außerordentliche Sitzungen)	Anwesenheit in %
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 H  lo  se 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