



---

# Zusammengefasster Lagebericht für das Geschäftsjahr 2020

---

- **Das Geschäftsjahr 2020 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
  - 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 2020 im Überblick

Die COVID-19-Pandemie stellte PUMA im Jahr 2020 vor zahlreiche Herausforderungen, die nahezu alle Bereiche des Geschäfts betrafen. Als sie im Januar in China begann, mussten einige Fabriken unserer Lieferanten schließen oder konnten nicht mit voller Kapazität produzieren, was eine Herausforderung für unsere Lieferkette war. An unseren eigenen Unternehmensstandorten haben wir in Büros, Lagern und Einzelhandelsgeschäften umfangreiche Hygienemaßnahmen eingeführt, um die Sicherheit unserer Mitarbeiter und Kunden zu gewährleisten. Mit der weltweiten Ausbreitung des Virus wurden große Sportereignisse abgesagt oder verschoben und die meisten unserer eigenen Geschäfte mussten im zweiten Quartal ganz oder teilweise schließen. Auf PUMAs Umsatzerholung im dritten Quartal folgten ein neuer Lockdown und weitere Reisebeschränkungen mit negativen Folgen für unser Geschäft im vierten Quartal. Auf all diese Veränderungen mussten wir schnell reagieren. Unser Fokus lag darauf, diese Krise kurzfristig zu managen und durchzustehen, ohne unser mittelfristiges Wachstum zu gefährden. Deswegen haben wir drei wichtige Ziele festgelegt: den unvermeidlichen Umsatzrückgang so gut wie möglich in Grenzen zu halten, die Lieferkette zu schützen und die Kosten zu reduzieren sowie die Liquidität zu sichern.

Um das Momentum für unsere Marke zu erhalten, haben wir weiterhin in vollständige Kollektionen für die kommenden Saisons investiert und mehrere neue Marketing-Partnerschaften geschlossen. Im September unterzeichneten wir einen langfristigen Vertrag mit dem Fußballstar Neymar Jr., einem der erfolgreichsten Athleten seiner Generation. Er spielte im PUMA King, den bereits unsere Fußballlegenden Pelé, Cruyff und Maradona getragen haben. Zu den neuen Mitgliedern der PUMA-Familie gehört auch die britische Sängerin und Songwriterin Dua Lipa. Sie ist Markenbotschafterin für unsere Produktkategorie Women's und wirkt an wichtigen Werbekampagnen für unsere Marke mit. Das kanadische Model Winnie Harlow ist seit Anfang 2020 PUMA-Markenbotschafterin und war bereits das Gesicht der Marketingkampagnen für den Kyron, den Mile Rider und andere neue PUMA-Sneaker.

Auch unsere Präsenz im Basketball haben wir ausgebaut und mit LaMelo Ball einen der Top-Picks im NBA Draft 2020 unter Vertrag genommen. Zu Beginn des Jahres gaben wir einen langjährigen Vertrag mit Grammy-Award-Sieger J. Cole bekannt, der Musik und Basketball vereint. Zudem haben wir eine Kooperation mit June Ambrose unterzeichnet, die ab 2021 als Creative Director PUMA-Kollektionen für Mädchen und Frauen entwerfen wird.

Im Fußball wurden der niederländische Club PSV Eindhoven und der FC Shakhtar Donetsk aus der Ukraine sowie die Nationalverbände von Island und Paraguay Teil der PUMA-Familie, um nur einige zu nennen. Um unsere Markenpräsenz auch in anderen Teamsportarten zu erweitern, schlossen wir einen Ausrüstervertrag mit dem Deutschen Handballbund ab. In der Leichtathletik begrüßten wir neu den australischen und den südafrikanischen Verband sowie zwei jamaikanische Athleten: Weitsprung-Weltmeister Tajay Gayle und Omar McLeod, Olympiasieger und Weltmeister 2017 über 110 Meter Hürden.

Unsere Sell-in Meetings, bei denen wir normalerweise Sales Manager aus der ganzen Welt in Herzogenaurach begrüßen, wurden 2020 aufgrund der Pandemie zum ersten Mal in digitaler Form abgehalten. Wir haben auch nach Wegen gesucht, unsere Produkte digital zu entwerfen und zu entwickeln, um Reisetätigkeit unserer Mitarbeiter zu den Fabriken in Asien zu vermeiden und um mit weniger Produktmustern zu arbeiten, die normalerweise aus diesen Fabriken nach Deutschland transportiert werden. Die Kommunikation mit unseren Großhandelspartnern, wie Pre-Line und Sell-in Meetings, fand ebenfalls hauptsächlich digital statt.

Wir waren im engen Austausch mit unseren Herstellern, Kunden, Vermietern, Banken, Logistikpartnern und anderen Partnern, um sicherzustellen, dass wir gemeinsam Entscheidungen treffen, die die gesamte Wertschöpfungskette aufrechterhalten. Damit unsere Hersteller ihren Betrieb weiterhin am Laufen halten können, haben wir so wenige Aufträge wie möglich storniert und im Gegenzug vorteilhaftere Zahlungsziele erhalten. Wir haben auch mit unseren Handelspartnern, Logistikpartnern und Herstellern daran gearbeitet, Liefertermine anzupassen und gleichzeitig Zahlungsziele zu verlängern, um die Belastung auf die gesamte Wertschöpfungskette zu verteilen.

Trotz Krise haben wir die sozialen und Umweltaspekte unserer Beschaffungskette nicht vernachlässigt und unsere neuen Nachhaltigkeitsziele 10FOR25 veröffentlicht. Hierzu gehört unsere Selbstverpflichtung, bis 2025 unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen weiter zu reduzieren und mindestens 75% recycelten Polyester in allen unseren Textilien und Accessoires zu verwenden. Zudem arbeiten wir daran, den Einsatz von Plastiktüten in unseren Geschäften weltweit vollständig einzustellen.

Um unser E-Commerce-Geschäft in dieser außergewöhnlichen Zeit zu stärken, haben wir schnell auf die erhöhte Nachfrage auf unseren E-Commerce-Plattformen reagiert und vermehrt in Performancemarketing investiert. Wir haben die Geschwindigkeit unseres Online-Shops PUMA.com erhöht und unser Angebot auf die aktuelle „Bleib-Zuhause“-Situation angepasst, indem wir Freizeit- und Sportbekleidung in den Fokus gerückt haben. Dies hat zu einem starken Wachstum unseres E-Commerce-Geschäfts im Jahr 2020 geführt.

Wir haben auch gute Fortschritte innerhalb unseres Logistiknetzwerkes erzielt, indem wir unser neues Vertriebszentrum in Indianapolis, USA, eröffnet haben. Mit diesem Zentrum können wir Lieferzeiten verkürzen und den Großteil unserer E-Commerce Kunden in den USA innerhalb von zwei Tagen erreichen. Wir haben auch weiter an unserem Logistikzentrum für Zentraleuropa in Geiselwind in Deutschland gearbeitet. Dieses wird voraussichtlich planmäßig im zweiten Quartal 2021 in Betrieb gehen.

Auf den starken Umsatzrückgang im ersten Halbjahr haben wir schnell reagiert: Wir haben Kosten und Mittelabflüsse so gut wie möglich reduziert und zusätzliche Liquidität gesichert, um sicherzustellen, dass wir die Krise gemeinsam mit unseren Partnern überstehen können. Im Mai sicherte sich PUMA über ein Bankenkonsortium von zwölf Banken eine neue Kreditlinie in Höhe von € 900 Mio., einschließlich einem direkten Engagement der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) in Höhe von € 625 Mio. Diese Kreditlinie wurde bislang nicht in Anspruch genommen und konnte zum Jahresende 2020 bereits um € 700 Mio. auf

nur noch € 200 Mio. reduziert werden, da PUMA zur Refinanzierung im Dezember 2020 neue Schuldscheindarlehen in Höhe von € 250 Mio. gesichert hat und bestehende Kreditlinien bei Banken um € 450 Mio. erhöht hat. Mit Kurzarbeitsprogrammen und vergleichbaren ausländischen Programmen konnten wir weitere Kosten einsparen. Die Aussetzung der Dividendenzahlung und die Kürzung der Vorstandsgehälter um 100% sowie die des Senior Managements um 25–35% im April und im Mai 2020 waren wesentliche Maßnahmen, um den Mittelabfluss zu begrenzen.

Da viele unserer Markenbotschafter und Konsumenten zu Hause bleiben mussten, haben wir nach neuen Wegen gesucht, um unser Publikum zu erreichen. Wir haben eine Videoserie mit dem Titel #StrongerTogether auf sozialen Medien gestartet. Eine Talkrunde mit unseren Fußballspielern Sergio Agüero und Nikita Parris, Yoga mit unserer Sportstyle-Markenbotschafterin Cara Delevingne, Interviews mit Formel-1-Fahrer Max Verstappen und Trainingseinheiten mit Stabhochspringer Armand „Mondo“ Duplantis waren Teil dieser Live-Videos. Sie unterstützten PUMAs Social-Media-Kanäle und E-Commerce-Geschäft, sorgten aber auch für große Aufmerksamkeit in traditionellen Medien.

Obwohl die für das Jahr 2020 geplanten sportlichen Großveranstaltungen, wie zum Beispiel die Olympischen Spiele in Tokio, vorzeitig abgesagt wurden, schafften es unsere Leichtathleten mit ihren persönlichen Bestleistungen in die Geschichtsbücher. PUMA-Athlet Armand "Mondo" Duplantis ging dieses Jahr in die Geschichtsbücher ein, indem er einen neuen Weltrekord im Stabhochsprung aufstellte. Im Februar übersprang er bei einem Hallenturnier 6,18 Meter und im September brach er den 26 Jahre alten Freiluft-Rekord, indem er 6,15 Meter übersprang. Im Juni erzielte der Norweger Karsten Warholm in einem Solorennen auf 300 Meter Hürden das derzeit beste Ergebnis aller Zeiten. Im Motorsport wurde PUMA-Markenbotschafter Sir Lewis Hamilton zum siebten Mal Formel-1 Weltmeister und stellte damit den bestehenden Rekord von Michael Schumacher mit ebenfalls sieben Weltmeistertiteln ein. Im Golf holte PUMA-Spieler Bryson DeChambeau den Titel bei den U.S. Open.

Die COVID-19-Pandemie hat gezeigt, dass lokale Relevanz sehr wichtig ist und dass die Marktsituation von Region zu Region sehr unterschiedlich sein kann. Wir haben dies berücksichtigt, indem wir das lokale Management in seiner Entscheidungsfähigkeit noch stärker gefördert haben. Darüber hinaus sind in anderen Ländern andere Sportarten von großer Bedeutung. Das beste Beispiel hierfür ist unsere Kooperation mit Virat Kohli, dem Kapitän der indischen Cricket-Nationalmannschaft. Cricket ist mit Abstand die populärste Sportart in Indien. Durch die Partnerschaft mit Virat erhöht PUMA seine Glaubwürdigkeit als Sportmarke in Indien.

Die Umsatz- und Geschäftsentwicklung von PUMA war im Geschäftsjahr 2020 geprägt von dem zeitlichen und regional unterschiedlichen Verlauf der COVID-19-Pandemie. PUMA startete in das Jahr mit einem sehr positiven Auftragsbestand und mit einem starken und ausgewogenen Wachstum in allen Regionen. Nachdem China mit einem zweistelligen Umsatzwachstum im Großhandel, E-Commerce und unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften einen guten Jahresauftakt hatte, brach der chinesische Markt in der letzten Januarwoche wegen den Geschäftsschließungen deutlich ein. In den darauffolgenden sechs Wochen kam beinahe das gesamte Geschäft in China - mit Ausnahme von E-Commerce - zum Erliegen. Als sich China ab Mitte März zu erholen begann, verbreitete sich das Virus auf der ganzen Welt mit der Folge, dass zum Ende des ersten Quartals nahezu 80% unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte sowie ein Großteil der Geschäfte unserer Einzelhandelspartner geschlossen waren. Infolgedessen gingen die Umsätze von PUMA im ersten Quartal währungsbereinigt um 1,3% zurück. Im April und Mai war das Geschäftsumfeld besonders schwierig, da in diesem Zeitraum die meisten unserer eigenen Geschäfte und die unserer Einzelhandelspartner geschlossen waren. Ab Juni öffneten Geschäfte wieder zunehmend, zunächst in EMEA und Asien und später in Nordamerika. Aufgrund dieses äußerst schwierigen Geschäftsumfelds verzeichnete PUMA im zweiten Quartal einen währungsbereinigten Umsatzrückgang von 30,7%. Nachdem Anfang Juli 85% von PUMAs eigenen Einzelhandelsgeschäften wieder geöffnet waren und sich das Geschäftsumfeld deutlich verbessert hatte, stiegen die Umsätze im dritten Quartal währungsbereinigt um 13,3% gegenüber der Vorjahresperiode, angetrieben von einer sehr starken Erholung in EMEA und Amerika. Im vierten Quartal jedoch stieg die Zahl der COVID-19-Infektionen erneut weltweit stark an. Dies hatte erneut Beschränkungen zur Folge und die Verbraucherstimmung trübte sich ein. Dennoch konnte PUMA im vierten Quartal ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 9,1% erzielen. In Addition der vier Quartale ergab sich im Gesamtjahr 2020 ein währungsbereinigter Umsatzrückgang von 1,4%. In der Berichtswährung Euro entspricht dies einem Rückgang der Umsätze um 4,9% von € 5.502 Mio. im Vorjahr auf € 5.234 Mio. im Geschäftsjahr 2020. Damit gelang es PUMA den durch die COVID-19-Pandemie verursachten Umsatzrückgang im Jahr 2020 weitestgehend in Grenzen zu halten.

Die negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie beeinflussten nicht nur die Umsatzerlöse von PUMA, sondern waren auch der Hauptgrund für den Rückgang der Profitabilität beziehungsweise des operativen Ergebnisses (EBIT) im abgelaufenen Geschäftsjahr. PUMAs Rohertragsmarge verringerte sich um 180 Basispunkte von 48,8% im Vorjahr auf 47,0% im Jahr 2020. Dies war zum Großteil auf negative Währungskurseffekte aus dem Hedging, aufgrund eines ungünstigeren US-Dollar Hedgingkurses im Jahresdurchschnitt 2020 im Vergleich zum Vorjahr, zurückzuführen. Darüber hinaus trugen mehr Verkaufsförderungsmaßnahmen, um den Umsatzrückgang soweit möglich zu begrenzen und den Lagerbestand zu optimieren, sowie gestiegene Wertberichtigungen für Vorräte zum Rückgang der Rohertragsmarge im Jahr 2020 bei. Demgegenüber hatte der höhere Anteil an Umsätzen aus eigenen Einzelhandelsaktivitäten inklusive unseres E-Commerce-Geschäfts und eine verbesserte regionale Umsatzverteilung einen leicht positiven Effekt auf die Entwicklung der Rohertragsmarge.

Der starke Fokus auf Kosteneinsparungsmaßnahmen, die unmittelbar als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie am Ende des ersten und während des zweiten Quartals eingeführt wurden, führte im Geschäftsjahr 2020 zu einem Rückgang der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen um 0,3%. Dennoch ergab sich im Vergleich zum Umsatz ein Anstieg der Kostenquote von 41,3% im Vorjahr auf nunmehr 43,3%. Höhere Kosten für Lager und Logistik in Verbindung mit dem gestiegenen E-Commerce-Geschäft und höhere Wertberichtigungen auf Forderungen standen dabei einem Rückgang der Ausgaben in den Bereichen Vertrieb und Marketing gegenüber.

Aufgrund des Rückgangs der Umsätze und der Rohertragsmarge, der durch die Reduzierung der sonstigen operativen Aufwendungen nicht kompensiert werden konnte, ergab sich im abgelaufenen Geschäftsjahr insgesamt ein Rückgang des operativen Ergebnisses (EBIT) um 52,5% von € 440,2 Mio. im Vorjahr auf € 209,2 Mio. Dies entspricht einem Rückgang der EBIT-Marge von 8,0% im Vorjahr auf 4,0% im Jahr 2020. Das aufgrund gestiegener Zinsaufwendungen und höherer negativer Währungsumrechnungsdifferenzen rückläufige Finanzergebnis trug darüber hinaus dazu bei, dass sich das Konzernergebnis und das Ergebnis je Aktie im abgelaufenen Geschäftsjahr um 69,9% gegenüber dem Vorjahr reduzierten. Das Konzernergebnis sank von € 262,4 Mio. im Vorjahr auf € 78,9 Mio. und das Ergebnis je Aktie reduzierte sich dementsprechend von € 1,76 im Vorjahr auf € 0,53. Damit konnte PUMA, trotz der insbesondere im zweiten Quartal starken negativen Auswirkungen durch die COVID-19-Pandemie, im abgelaufenen Geschäftsjahr ein positives Konzernergebnis und ein positives Ergebnis je Aktie erzielen.

Das positive Konzernergebnis ermöglicht es dem Vorstand und dem Aufsichtsrat, der Hauptversammlung am 5. Mai 2021 die Ausschüttung einer Dividende in Höhe von € 0,16 je Aktie für das Geschäftsjahr 2020 vorzuschlagen. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 30,3% des Konzernergebnisses und steht im Einklang mit der Dividendenpolitik von PUMA, welche eine Ausschüttung in Höhe von 25% bis 35% des Konzernergebnisses vorsieht. Die Auszahlung steht jedoch unter der Voraussetzung, dass die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine Ausschüttung zulassen. Im Vorjahr wurde, um die Mittelabflüsse während der COVID-19-Pandemie zu reduzieren, auf die Ausschüttung einer Dividende verzichtet.

Die unterjährige Kursentwicklung der PUMA-Aktie war im Jahr 2020 ebenso stark durch die negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie beeinflusst. Nachdem die PUMA-Aktie, ausgehend von der Vorjahresmarke mit einem Kurs von € 68,35 in das Jahr 2020 gestartet war, sank der Kurs Mitte März 2020 zum Höhepunkt der COVID-19-Krise an den Kapitalmärkten weltweit auf einen Tiefststand von € 42,14. Anschließend konnte sich der Kurs der PUMA-Aktie bis zum Jahresende sehr deutlich von den Tiefstständen erholen und stieg auf € 92,28, dies entspricht einem Anstieg von 35,0% gegenüber dem Vorjahreswert. Die Marktkapitalisierung des PUMA-Konzerns erhöhte sich zum Jahresende 2020 dementsprechend auf rund € 13,8 Mrd. (Vorjahr: € 10,2 Mrd.).

# Grundlagen des PUMA-Konzerns

## Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur

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

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

Zum 31. Dezember 2020 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 im Kapitel 2 des Konzernanhangs.

## Ziele und Strategie

Wir haben weiterhin an der Umsetzung unserer Mission, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden, gearbeitet und uns erneut auf sechs strategische Prioritäten konzentriert: Schaffung von Markenbegehrlichkeit, Entwicklung eines auf unsere Kunden zugeschnittenen Produktportfolios, Aufbau eines umfassenden Angebots für Frauen, Verbesserung unserer Vertriebsqualität, Optimierung der Geschwindigkeit und Effizienz unserer Organisationsinfrastruktur und Stärkung unserer Positionierung im nordamerikanischen Markt durch den Wiedereinstieg in den Basketballbereich. Zudem zählen die Steigerung der lokalen Relevanz und der verstärkte Fokus auf Nachhaltigkeit seit 2020 zu PUMAs strategischen Prioritäten.

Seit mehr als 70 Jahren stärkt PUMA seine **Markenbegehrlichkeit** durch Partnerschaften mit den bekanntesten und erfolgreichsten Athleten dieser Welt: Usain Bolt, Sir Lewis Hamilton, Pelé, Maradona, Tommie Smith, Boris Becker, Linford Christie, Serena Williams, Heike Drechsler und Martina Navratilova, um nur einige Namen zu nennen. Diese Strategie verfolgt PUMA weiterhin, um seine Position als Sportmarke zu festigen. Aktuell gehören zu unseren Markenbotschaftern unter anderem die italienische Fußballmannschaft, die Top-Stürmer Antoine Griezmann, Romelu Lukaku, Sergio Agüero und Luis Suarez, der Top-Fußballtrainer Pep Guardiola, die internationalen Spitzenclubs Manchester City, Borussia Dortmund, FC Valencia, Olympique Marseille und AC Mailand, die Golf-Stars Lexi Thompson, Rickie Fowler und Bryson DeChambeau, der siebenmalige Formel-1-Weltmeister Sir Lewis Hamilton, der norwegische Hürdenläufer und Weltmeister Karsten Warholm, der kanadische Sprinter André De Grasse, der schwedische Weltrekordhalter im Stabhochsprung Mondo Duplantis und die olympischen Verbände von Jamaika und Kuba. Im Jahr 2020 haben wir den brasilianischen Fußballprofi Neymar Jr. in die PUMA-Familie aufgenommen und damit erneut unseren beständigen Fokus auf die Kategorie Fußball unterstrichen. Die Zusammenarbeit mit den besten Sportlern, Teams und Verbänden ist unerlässlich, um eine hohe Glaubwürdigkeit der Marke PUMA sicherzustellen. Um jüngere Zielgruppen zu erreichen, arbeiten wir mit Entertainment- und Modeikonen wie Selena Gomez, Cara Delevingne, Winnie Harlow und Dua Lipa 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 2020 haben wir unser **Produktangebot** in allen Kategorien erheblich verbessert. Bei den Performance-Schuhen machten wir einen weiteren Schritt nach vorne mit dem revolutionären Fußballschuh PUMA Ultra und unseren Lauf- und Trainingsschuhen, die auf unseren patentierten Technologieplattformen NITRO, HYBRID und XETIC basieren.

Im Sportstyle-Bereich konnten wir gute Abverkäufe unserer erfolgreichen Schuhlinien RS, RIDER und CALI verzeichnen und die Nachfrage durch die Einführung starker neuer Modelle während des gesamten Jahres hochhalten. Auch unsere Klassiker – SUEDE, RALPH SAMPSON und SPEEDCAT – erzielten im Jahr 2020 erneut hohe Umsätze.

Im Bereich Textilien und Accessoires konnten wir starkes Wachstum des gesamten Portfolios verzeichnen, insbesondere bei Motorsport- und Basketballbekleidung sowie bei den PUMA Essentials, zu denen Socken und Unterwäsche zählen.

Auch unser Geschäft mit COBRA Golf und PUMA Golf hat sich im Jahr 2020 weiterhin gut entwickelt, was hauptsächlich auf die Umsatzsteigerung mit unseren innovativen COBRA-Golf-Schlägern zurückzuführen ist. Insbesondere bei den COBRA Golf SPEEDZONE Drivern konnten wir unseren Marktanteil weltweit mit der Einführung des innovativen CNC Milled Infinity Face ausbauen, der für maximale Ballgeschwindigkeit und mehr Präzision sorgt – ein Novum im Golfsport.

Ein erstklassiges Produktangebot für **Frauen** ist weiterhin eine Priorität für PUMA und wir verfolgen auch zukünftig unsere Mission, unseren Kundinnen als trendigste Sportmarke zur Seite zu stehen. Im Jahr 2020 haben wir unser Motto „Where the gym meets the runway“ gestärkt, denn weltweit treiben immer mehr Frauen Sport und tragen auch im Alltag Sportbekleidung. Mit einer veränderten Einstellung unserer Kundinnen vom Ich zum Wir haben wir unsere neue Kommunikationsplattform „She Moves Us“ definiert, unsere Hommage an Frauen, die sich vernetzen, um gemeinsam mehr zu erreichen – über den Sport, über die Kultur und über ihre Werte.

PUMAs Rückkehr zum **Basketball** fand weit über den Sport hinaus Beachtung und war ein wichtiger Schritt zur Stärkung unserer Glaubwürdigkeit als Sportmarke in Nordamerika. Mit Unterstützung von JAY-Z, unserem Creative Director für Basketball, entwickelten wir Schuhe, Textilien und Accessoires, die auch außerhalb des Spielfelds alle Blicke auf sich ziehen. Zudem haben wir unsere Partnerschaften mit Stars aus diversen NBA-Mannschaften fortgeführt. Beim NBA-Championship sorgten die PUMA-Spieler Kyle Kuzma und Danny Green mit ihrem Sieg mit den Los Angeles Lakers für großartige Markensichtbarkeit. Mit einem langfristigen Vertrag mit LaMelo Ball, einem der Top-Picks im NBA 2020 Draft, haben wir unsere Bindung zu diesem Sport erneut unter Beweis gestellt. Wir konnten unsere Kategorie Basketball weiter über den wichtigen nordamerikanischen Markt hinaus ausbauen; unsere Performance-Produkte und unsere vom Basketball inspirierten Sportstyle-Produkte wie der RALPH SAMPSON sorgten weiterhin für gute Umsätze.

Neben dem Basketball, der insbesondere in Nordamerika einen hohen Stellenwert einnimmt, haben wir auch **starke lokale Relevanz** in all unseren anderen Märkten sichergestellt. Trotz der immensen Popularität der Marke PUMA und unserer Produkte weltweit haben wir erkannt, wie wichtig es ist, unser Augenmerk auch auf die in den jeweiligen Märkten beliebtesten Sportarten, Markenbotschafter, Kooperationspartner und Kommunikationsplattformen zu lenken. Unsere Marktführerschaft in Indien beispielsweise verdanken wir zum Teil unserer starken Präsenz im Volkssport Cricket und unserer langfristigen Partnerschaft mit Virat Kohli, dem Kapitän der indischen Nationalmannschaft. Auch unsere Positionierung in anderen lokal relevanten Sportarten wie Handball, Netball, Rugby und Australian Rules Football haben wir ausgebaut. In den letzten Jahren ist es uns zudem gelungen, unser Netzwerk um Markenbotschafter und Influencer mit lokaler Relevanz zu ergänzen und unsere Präsenz in regional abgegrenzten Kommunikationsplattformen wie Weibo, Youku und WeChat in China zu stärken. Um noch näher am Markt zu sein und die lokale Relevanz unserer Produkte gewährleisten zu können, betreiben wir Regional Creation Centers in unseren Hauptmärkten Nordamerika, Europa, Indien, China und Japan. Teilweise erfolgt die Produktentwicklung dort mit Partnern vor Ort.

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 den Einzelhändlern trotz COVID-19-Krise weiter gestärkt. Durch die Verbesserung der Abverkäufe konnten wir die uns zur Verfügung gestellte Regalfläche bei unseren Einzelhandelspartnern erweitern. Parallel dazu haben wir auch im Jahr 2020 in unser Direct-to-Consumer-Geschäft investiert, das sowohl eigene Einzelhandelsgeschäfte als auch den Bereich E-Commerce umfasst. Mit der vorgeschriebenen Schließung der Stores aufgrund der Pandemie und dem rasanten Wechsel hin zum Digitalen haben wir hohe Wachstumsraten unseres E-Commerce-Geschäfts verzeichnet und unsere Frontend- und Backend-Kapazitäten ausgebaut. Nutzererlebnis und Produktangebot in unseren bestehenden E-Commerce-Kanälen haben wir nachhaltig verbessert und zudem eine neue E-Commerce-Seite für den wichtigen mexikanischen Markt aufgesetzt. Des Weiteren haben wir in Performance-Marketing investiert, um die Anzahl der Besucher unserer Onlinekanäle zu steigern. Wir haben unser eigenes und selbst betriebenes Filialnetz weiter modernisiert und weltweit neue Geschäfte eröffnet.

Im operativen Bereich haben wir weiterhin die **Infrastruktur**, Prozesse und Systeme optimiert, die für unsere allgemeinen Wachstumsambitionen erforderlich sind. Ein Schwerpunkt im vergangenen Jahr war der Ausbau unseres Logistiknetzwerks in unseren Hauptmärkten. Unser neues hochautomatisiertes Multichannel-Distributionszentrum in Indianapolis in den USA wurde im zweiten Quartal 2020 fertiggestellt, ein weiteres in Geiselwind in Deutschland wird voraussichtlich planmäßig im zweiten Quartal 2021 in Betrieb gehen. Durch neue hochmoderne Vertriebszentren wie in Geiselwind und Indianapolis erhalten wir die Backend-Infrastruktur für künftiges Wachstum im Großhandel und beim Direct-to-Consumer-Geschäft.

Zudem konzentrierte sich PUMA weiterhin auf die Standardisierung der ERP-Systeme und auf Verbesserungen in den Produktentwicklungssystemen. In Verbindung mit der allgemeinen IT-Infrastruktur konnten wir die Kommunikation und den Informationsaustausch bei PUMA und mit externen Partnern beschleunigen und verbessern. Aufgrund der COVID-19-bedingten Reisebeschränkungen haben wir auch unsere digitalen Kapazitäten für den Go-to-Market-Prozess, von der virtuellen Produktentwicklung bis hin zu virtuellen Sell-in-Meetings, erweitert.

Im Beschaffungsbereich ist die langfristige Zusammenarbeit mit Zulieferern weiterhin ein zentraler Bestandteil unserer Strategie. Dadurch können wir eine stabile Versorgung und einheitliche Produktqualität sicherstellen und sind gut auf Veränderungen im Marktumfeld vorbereitet. Die konstruktive Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten, hauptsächlich in Fernost, hat uns während der COVID-19-Krise geholfen und dazu beigetragen, dass wir uns über das gesamte Jahr hinweg erneut auf unsere robuste Beschaffungskette verlassen konnten.

Während soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene **Nachhaltigkeit** seit jeher zu PUMAs Grundwerten gehört, wollen wir dem Thema noch mehr Platz einräumen und uns insbesondere auf die Erhöhung des Anteils nachhaltiger Produkte in unserem Portfolio und auf die Verbesserung unserer Kundenkommunikation konzentrieren. Daher haben wir im vergangenen Jahr unsere 10FOR25-Ziele bekanntgegeben, die für unsere ehrgeizigen Pläne in Sachen Nachhaltigkeit bis 2025 stehen und an den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen ausgerichtet sind. Im Jahr 2020 feierten wir zudem den Go-live unserer Kommunikationsplattform FOREVER BETTER, dem Fundament für unsere kundenorientierte Nachhaltigkeitskommunikation. Um unserem Ziel, der Entwicklung nachhaltigerer Produkte näherzukommen, haben wir die Nachhaltigkeitskollektionen PUMA x FIRST MILE und PUMA x CENTRAL SAINT MARTINS eingeführt, die sowohl vom Handel als auch von unseren Konsumenten sehr gut angenommen wurden. Zu PUMAs Produkt-Highlights des vergangenen Jahres zählten außerdem die Jugendkollektion Time4Change aus Biobaumwolle. Darüber hinaus setzten wir unsere führende Rolle bei der Fashion Charter for Climate Action fort und arbeiteten weiterhin mit wichtigen Stakeholdern auf allen Ebenen an der Umsetzung nachhaltigerer Geschäftspraktiken in unserer Branche. Beim Schutz der Menschenrechte haben wir sämtliche erforderlichen Maßnahmen umgesetzt, um unsere Zulieferer und Arbeiter während der Pandemie zu schützen - zum Beispiel indem wir Abnahmezusagen nachgekommen sind und gewährleistet haben, dass rechtliche Standards und Vorgaben für die Sicherheit am Arbeitsplatz im Rahmen unseres bewährten Social-Compliance-Programms eingehalten werden.

## Produktentwicklung und Design

Im Jahr 2020 konnten wir unser Produktangebot in allen Kategorien beträchtlich ausbauen. Inspiration für die Styles von morgen holen sich unsere Designer bei den Klassikern im PUMA-Archiv; dort verwahren wir alles, was in über 70 Jahren Sport- und Kulturvermächtnis entstanden ist.

Der RIDER, ursprünglich ein Laufschuh aus den 1980ern, gehörte im Jahr 2020 zu unseren wichtigsten Modellen überhaupt und erlebte eine Renaissance in mehreren neuen Ausführungen und Farben.

In unserer Kategorie Sportstyle verzeichneten wir weiterhin einen beträchtlichen Abverkauf unserer umsatzstärksten Schuhe, RS und CALI. Deren Begehrlichkeit bei unseren Kunden blieb ungebrochen und setzte sich im Jahr 2020 auch bei den neuen Modellen wie dem RS Fast fort.

Der RS wurde zudem für unsere Kategorie Golf angepasst und erfreut sich großer Beliebtheit als RS-G.

Gemeinsam mit dem Künstler und Grammy-Sieger J.Cole haben wir den RS-DREAMER entwickelt, einen Basketballsuh mit innovativer RS-Mittelsohle. Er wurde von den PUMA Hoops-Athleten auf dem Spielfeld getragen und war im Handumdrehen ausverkauft.

Auch klassische Silhouetten, wie die ikonischen PUMA SUEDE und SPEEDCAT, verkauften sich das ganze Jahr über gut. Die Rudolf Dassler Legacy Collection umfasst PUMA-Schuhikonen wie den Ralph Sampson, den Roma und den RIDER.

Zum Bereich Performance-Schuhe: Wir haben den revolutionären Fußballschuh PUMA ULTRA weiterentwickelt und im August als Ultra 1.1 auf den Markt gebracht. Dank PUMAs exklusiver MATRYXEVO®-Technologie sorgt der robuste Schuh für ausgezeichneten Halt und Bodenhaftung.

Im Motorsport haben wir mit dem SPEEDCAT PRO vielen Motorsportfans einen Traum erfüllt: Der Schuh, der von Rennfahrern wie Sir Lewis Hamilton, Max Verstappen und Charles Leclerc getragen wird, stand erstmalig einem breiteren Publikum zur Verfügung.

In der Kategorie Running & Training erwiesen sich die Schuhe mit PUMAs patentierter HYBRID-Technologie erneut als Verkaufsschlager. Im Rahmen einer geförderten Forschungs Kooperation mit dem MIT Design Lab haben wir die neue Dämpfungstechnologie XETIC entwickelt, die die Eigenschaften von mechanischer Dämpfung und elastischem Sohlenmaterial vereint. XETIC kam erstmals im Calibrate Runner zum Einsatz und wird künftig auch kategorieübergreifend für Schuhe verwendet.

Das Geschäft von COBRA Golf und PUMA Golf hat sich im Jahr 2020 weiterhin gut entwickelt; bei unseren innovativen Golfschlägern wie dem SPEEDZONE Driver verzeichneten wir starke Umsätze, nicht zuletzt dank Bryson DeChambeaus Sieg bei den U.S. Open. PUMA Golf brachte zudem die Excellent Golf Wear Collection auf den Markt, deren vom Lifestyle inspirierte Produkte für Spitzenleistungen auf dem Platz sorgen.

Auch die Verkaufszahlen unseres Textil- und Accessoires-Portfolios können sich sehen lassen, vorneweg mehrere Sonderkollektionen für die Bereiche Motorsport und Core und Prime Apparel.

Gemeinsam mit PUMA-Markenbotschafterin und LGBTQ+-Aktivistin Cara Delevingne haben wir anlässlich des Pride Month die Kollektion „From PUMA with Love“ herausgebracht. Die Produkte der Unity Collection im schlichten Schwarzweiß-Design mit knalligen, von Flaggen aus der ganzen Welt inspirierten Farbakzenten betonen PUMAs Wurzeln im Sport. Im Rahmen einer Kooperation mit dem New Yorker Designstudio KidSuper haben wir Elemente der Fußballkultur mit Retro-Schnitten, frechen Prints und lebendigen Farbkombinationen verbunden.

Für den Motorsport brachten wir gemeinsam mit Porsche zwei Legacy-Kollektionen auf den Markt, die das Vermächtnis der deutschen Automobilmarke und des legendären Porsche 911 Turbo zum Ausdruck bringen.

Die professionellen Gamer haben wir mit weiteren großartigen Produkten versorgt: eine neue Kollektion mit der E-Sportmarke Cloud9, die erstmals auch passende Schuhe umfasste.

Auch einige neue, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Kollektionen haben wir im Jahr 2020 eingeführt. Die Garne für die Produkte in unserer Sportswear-Kollektion mit First Mile beispielsweise wurden aus Plastikflaschen recycelt, die im First-Mile-Netzwerk gesammelt wurden. Im Rahmen unserer Kooperation mit der Londoner Designakademie Central Saint Martins konnten wir dank neuester Färbetechnologien wie Dope Dye und mit Digitaldruck den Einsatz von Chemikalien und den Wasserverbrauch reduzieren.

Unsere Innovationsabteilung hat das Biodesignprojekt „Design to Fade“ ins Leben gerufen, das sich mit nachhaltigen Herstellungs- und Färbealternativen für Textilien auseinandersetzt. Derzeit befindet sich das Projekt noch in der Versuchsphase.

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

Zum 31. Dezember 2020 hatten wir insgesamt 1.049 Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung bzw. im Produktmanagement (gegenüber 999 im Vorjahr). Unsere Ausgaben für Forschung und Entwicklung/Produktmanagement beliefen sich im Jahr 2020 auf € 102,6 Mio. (Vorjahr: € 114,3 Mio.), € 56,6 Mio. (Vorjahr: € 61,7 Mio.) davon allein für Forschung und Entwicklung.

# Beschaffung

## Die Beschaffungsorganisation

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

Die Zentralisierung der Funktionen Beschaffung und Einkauf im PUMA-Konzern in Verbindung mit der Einführung einer 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 Beschaffungsorganisation sicher, dass Branchenstandards, unter anderem hinsichtlich Sozial-, Umwelt- und Chemiesicherheit, eng mit all unseren Beschaffungsaktivitäten verknüpft sind.

Dieses Jahr war für nahezu alle Bereiche unseres Unternehmens und nicht zuletzt für unsere Lieferkette, insbesondere in der ersten Jahreshälfte, eine außergewöhnliche Herausforderung. Als die COVID-19-Pandemie zuerst China und andere Teile Asiens traf, mussten unsere Lieferanten ihre Fabriken schließen oder konnten nur mit reduzierter Kapazität produzieren. Wir haben uns sofort darauf fokussiert, die Produktionskapazitäten bei unseren Partnern zu überwachen und wiederherzustellen. Während sich die Situation in der Lieferkette in Asien verbesserte, waren Europa, Amerika und die übrigen Teile der Welt von COVID-19 und den daraus resultierenden Restriktionen betroffen. Viele Geschäfte unserer Großhandelspartner, aber auch unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte, mussten zeitweise schließen und

konnten deshalb keine neuen Produkte mehr annehmen. Von Anfang an haben wir uns darum bemüht, in dieser Ausnahmesituation zusammen mit unseren Partnern geeignete Lösungen zu finden. Unser Hauptaugenmerk war es die gesamte Wertschöpfungskette zu unterstützen, um gemeinsam diese Krise zu überstehen. PUMA hat deshalb nur sehr wenige Bestellungen, insgesamt weniger als 1% des gesamten Auftragsvolumens für das Jahr 2020, bei den Lieferanten storniert. Mit einigen Lieferanten haben wir längere Lieferzeiten vereinbart, um auf die gesunkene Nachfrage in den Absatzmärkten zu reagieren. Wir waren im engen Austausch mit unseren Herstellern, Kunden, Vermietern, Banken, Logistikpartnern und anderen Partnern, um Lösungen zu finden und beispielsweise Zahlungsziele zu verlängern, um die Belastung durch die COVID-19-Pandemie auf die gesamte Wertschöpfungskette zu verteilen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt zur Abmilderung der Auswirkungen auf die Lieferkette war das PUMA Vendor Financing Programm, das bereits seit dem Jahr 2016 besteht und im Laufe dieses Jahres bei unseren Partnern weiter an Beliebtheit gewonnen hat. Das Programm ermöglicht es Lieferanten, früher bezahlt zu werden und basiert auf der Kreditwürdigkeit von PUMA. Die International Finance Corporation (IFC), die Banken BNP Paribas und HSBC sowie unser neuester Partner Standard Chartered bieten unseren Lieferanten im Rahmen dieses Programms attraktive Finanzierungsbedingungen und die Möglichkeit, ihre eigenen Kreditlinien zu unterhalten.

## **Die Beschaffungsmärkte**

Im Geschäftsjahr 2020 hat die PIT mit 139 unabhängigen Lieferanten (Vorjahr: 131) in 31 Ländern weltweit zusammengearbeitet. Die strategische Zusammenarbeit mit langjährigen Partnern blieb nicht nur einer der wichtigsten Wettbewerbsvorteile, sondern erwies sich auch im Jahr 2020 als entscheidend, um eine stabile Beschaffung in solch außergewöhnlichen Zeiten sicherzustellen.

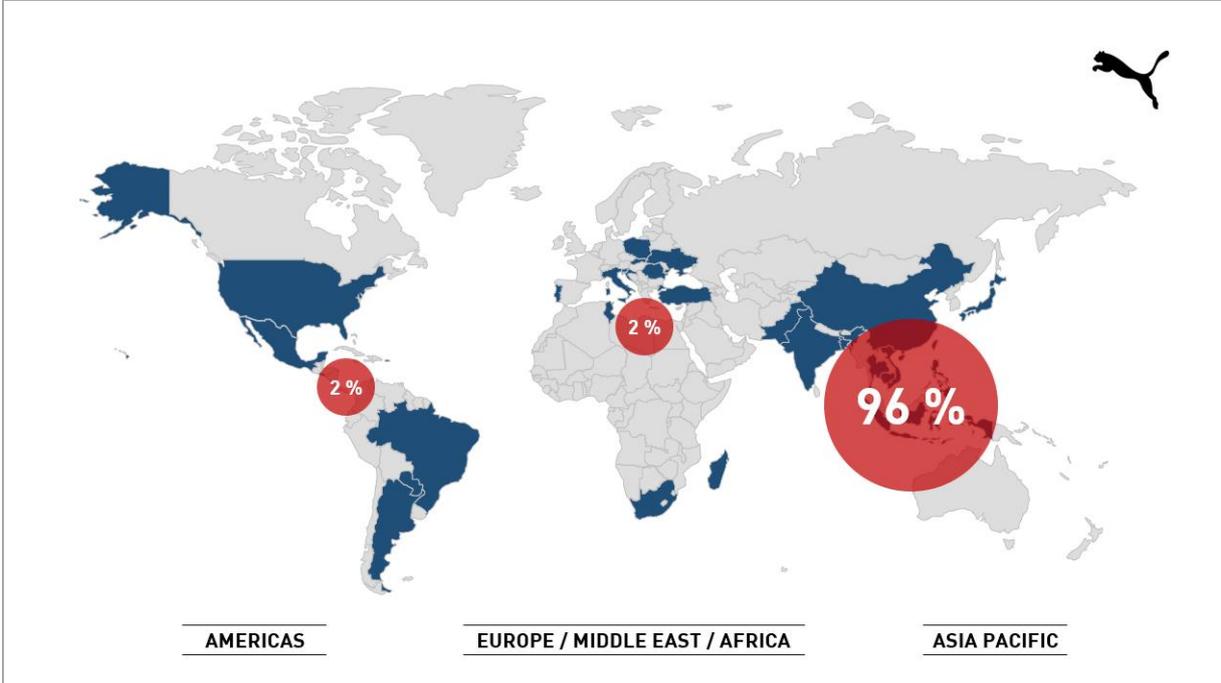
Insgesamt bleibt Asien mit einem Anteil von 96% am Gesamtvolumen die stärkste Einkaufsregion, gefolgt von EMEA mit 2% (davon 1% Europa und 1% Afrika) und Amerika mit ebenfalls 2%.

Dementsprechend liegen die sechs wichtigsten Beschaffungsländer, die zusammen 94% des Gesamtvolumens ausmachen, alle auf dem asiatischen Kontinent. Vietnam war im Jahr 2020 zum wiederholten Mal das stärkste Produktionsland mit einem Anteil von 35%. Damit hat Vietnam seinen Anteil am Beschaffungsvolumen im Vergleich zu 2019 um zwei Prozentpunkte weiter erhöht. China folgt mit 26%. Bangladesch mit Schwerpunkt auf Textilien liegt auf Rang drei und steuert 14% bei. Kambodscha steht an vierter Stelle mit 13%. Indonesien mit Schwerpunkt auf Schuhproduktion stellt 4% des Gesamtvolumens und steht an fünfter Stelle. Auf Rang sechs folgt Indien mit 2%.

Ein Anstieg des Lohnniveaus, schwankende Rohstoffpreise und gesamtwirtschaftliche Einflüsse, wie beispielsweise Veränderungen der Handelsbedingungen durch Zölle, haben im Jahr 2020 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. In diesem Zusammenhang wurde die lokale Lieferkette für die Tochtergesellschaft in China erweitert, um die passende Organisationsstruktur mit Fokus auf Design, Kosten und Vorlaufzeit bereitzustellen. Um die

negativen Auswirkungen des internationalen Handelsumfelds abzumildern, wurden seit dem vierten Quartal 2019 alternative Beschaffungsstandorte für den US-Markt genutzt.

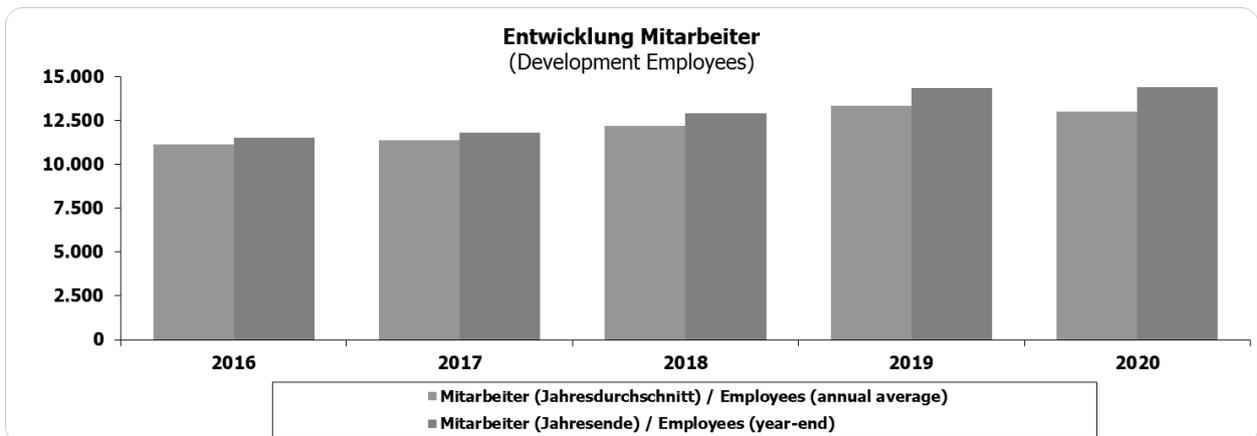
### Die Beschaffungsregionen von PUMA



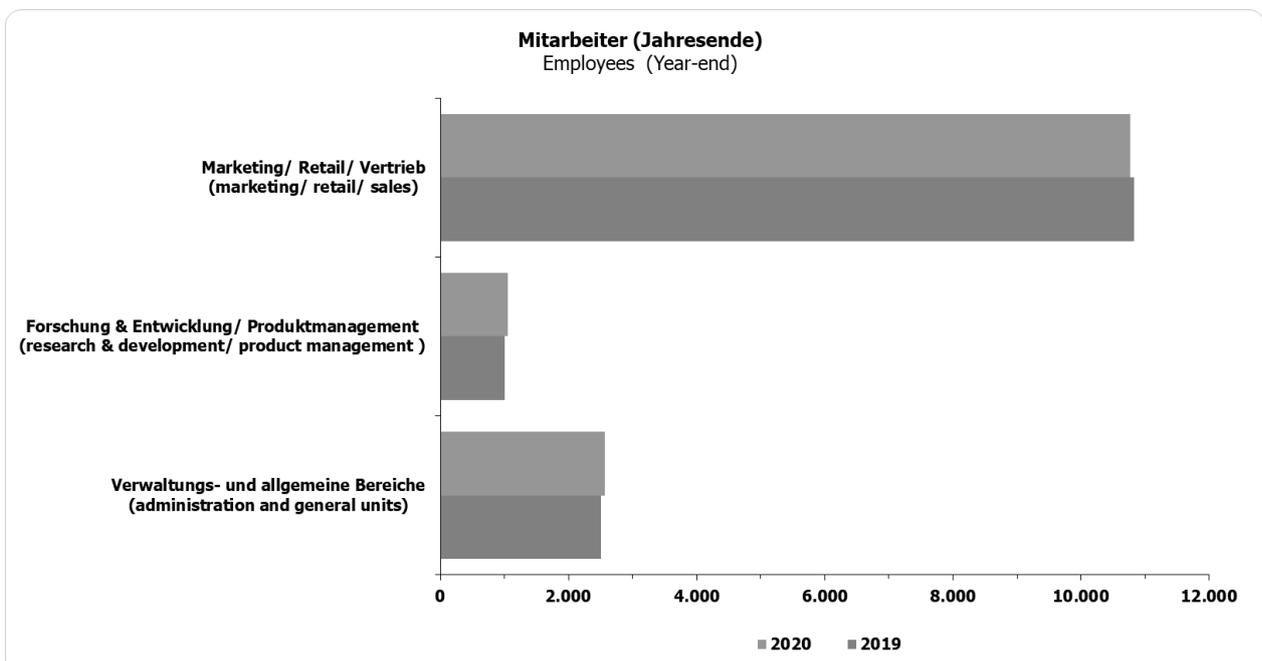
# Mitarbeiter

## Mitarbeiterzahl

Im Jahr 2020 lag die weltweite Mitarbeiteranzahl im **Jahresdurchschnitt** bei 13.016 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber 13.348 im Vorjahr. Der leichte Rückgang der Mitarbeiterzahl im Jahresdurchschnitt war bedingt durch Kurzarbeitsprogramme und vergleichbare ausländische Programme aufgrund der COVID-19-Pandemie. Der Personalaufwand ging im Jahr 2020 insgesamt um 8,9% von € 640,5 Mio. auf € 583,7 Mio. zurück. Im Durchschnitt lag der Personalaufwand pro Mitarbeiter bei T€ 44,8 gegenüber T€ 48,0 im Vorjahr.



Zum **31. Dezember 2020** lag die weltweite Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei 14.374 gegenüber 14.332 im Vorjahr. Dies entspricht einem leichten Anstieg der Mitarbeiterzahl um insgesamt 0,3% gegenüber dem Vorjahr. Die Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Bereichen stellt sich wie folgt dar:



## **Talentgewinnung und -entwicklung**

Das vergangene Geschäftsjahr war geprägt von den außergewöhnlichen Herausforderungen durch die weltweite COVID-19-Pandemie. Wir konnten das Jahr 2020 dennoch erfolgreich meistern, da wir in der Lage waren, uns lokal schnellstmöglich an die neuen Gegebenheiten anzupassen, wobei unser Hauptaugenmerk insbesondere auf dem Wohlbefinden unserer Mitarbeiter lag. Die Grundlage für diese schnelle Anpassungsfähigkeit bildete die mit der digitalen Transformation und dem Aufbau einer agilen Lernplattform und -kultur einhergehende Weiterentwicklung unserer Organisation. Auch deshalb gelang es uns in den verschiedenen Phasen mit weitreichenden Maßnahmen zur Kontaktbeschränkung durch Regierungen weltweit und der Ausweitung der bestehenden Mobile Working (Homeoffice) Tätigkeit innerhalb der Belegschaft, unseren Geschäftsbetrieb so reibungslos wie möglich fortzusetzen. Ein wesentlicher Baustein hierfür war zum einen das zur Verfügung stellen zusätzlichen IT Equipments und zum anderen ein zielgerichtetes Angebot zur Unterstützung des mentalen Wohlbefindens unserer Mitarbeiter in dieser Krisensituation. Besonderer Wert wurde in COVID-19-Zeiten auf die Gestaltung eines sicheren Arbeitsumfelds für unsere Belegschaft und die Vermeidung finanzieller Einschnitte für unsere Mitarbeiter gelegt. Durch das starke Wir-Gefühl und das hohe Engagement unserer Mitarbeiter fühlen wir uns auf unserem weiteren Weg zu mehr Wachstum gut gerüstet.

Um unsere Stellung am Markt weiter auszubauen, ist es dabei von entscheidender Bedeutung, dass wir über hoch qualifiziertes und motiviertes Personal verfügen, welches wir langfristig an das Unternehmen binden können. Insbesondere in einem sich stetig im Wandel befindenden und immer komplexer werdenden Umfeld ist die Kreativität und Innovationskraft unserer Mitarbeiter ein wichtiges Element, um auch künftig unsere Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Wachstum zu fördern.

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 potenziellen Mitarbeitern in Kontakt zu treten und geeignete Kandidaten zu identifizieren. Umfangreiche Netzwerke mit qualifizierten Bewerbern und 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 potenziellen Mitarbeitern wahrgenommen werden. Vielfältige gute Platzierungen in Arbeitgeberrankings sowie zahlreiche Auszeichnungen belegen die Attraktivität von PUMA als Arbeitgeber.

Im Jahr 2020 wurde die weitere Digitalisierung und damit verbunden die weltweite Vereinfachung und Beschleunigung von Geschäftsprozessen vorangetrieben. Wir setzen seit dem Jahr 2017 die Softwarelösung „Workday“ für nahezu alle Personalprozesse ein. Diese stellt Mitarbeitern und Managern die erforderlichen Prozesse und Instrumente zur Verfügung, um das tägliche Personalmanagement durchzuführen. Darüber hinaus erhalten Manager im Rahmen von benutzerfreundlichen Dashboards die erforderlichen Informationen und datengestützten Erkenntnisse, die für ihre Planung und Steuerung notwendig sind. Die Analyse unserer zentral verfügbaren globalen Daten bieten eine fundierte Grundlage für strategische Entscheidungen und messbare Ergebnisse.

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 und globalen Talentkonferenzen werden die im Konzern vorhandenen Talente identifiziert und auf der Grundlage individueller Entwicklungspläne gefördert. Durch diese Art des Talentmanagements bieten wir unseren Mitarbeitern attraktive Karriere- und Entwicklungschancen. Im vergangenen Jahr konnten wir weiterhin den überwiegenden Teil unserer Schlüsselpositionen durch interne Beförderungen oder horizontale Wechsel weltweit besetzen.

Um den dynamischen Veränderungen des Marktes gerecht zu werden und damit auf Dauer erfolgreich zu sein, ist es unabdingbar, dass unsere Belegschaft über die erforderlichen Kompetenzen verfügt, welche insbesondere in Zeiten umfassenden Wandels und großer Veränderungen, kontinuierliches Wachstum und Marktkompetenz gewährleisten. Dies stellen wir durch die ständige fachliche und individuelle Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter sicher. Unser Trainingsangebot, welches eine Vielzahl von Schulungen und Workshops, sowohl online als auch offline, standardisiert oder speziell auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten, umfasst, haben wir im Jahr 2020 deshalb noch weiter ausgebaut. Mit „LinkedIn Learning“ und „Good Habitz“ stehen unseren Mitarbeitern seit Beginn letzten Jahres mehr als 16.500 verschiedene Online-Trainings zur Verfügung. Dabei stehen unterschiedlichste Lernkategorien zur selbstgesteuerten persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung zur Auswahl. Insbesondere Lerninhalte wie mentales Wohlbefinden, Resilienz, Mindfulness und emotionale Stabilität trugen dazu bei, dass wir als Arbeitgeber unsere Mitarbeiter weltweit in dieser Ausnahmesituation bestmöglich unterstützen konnten. Präsenztrainings wurden aufgrund der Kontaktbeschränkungen weitgehend durch digitale Konzepte ersetzt um diese Schulungsmaßnahmen weiterhin durchführen zu können.

Mit unterschiedlichen Ausbildungen und dualen Studiengängen sowie studienbegleitenden Praktika bieten wir Talentem aller Ebenen adäquate Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten an. Zusätzlich fördern wir aktiv die systematische Weiterentwicklung unserer Fach- und Führungskräfte.

Unser internes globales Führungskräfte-Trainings-Programm, welches aus den Seminarreihen ILP („International Leadership Programm“) sowie ILP<sup>2</sup> besteht, wird weltweit von sämtlichen Führungskräften absolviert. Dadurch gewährleisten wir weltweit im gesamten Unternehmen ein einheitliches Verständnis von Führung. Das Programm 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. 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.

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

## **Betriebsrat**

Ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen. Im Jahr 2020 vertrat der PUMA SE Betriebsrat (das Europäische Betriebsratsgremium der PUMA SE) Arbeitnehmer aus 13 europäischen Ländern und hatte 16 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 und diverse Sozialleistungen zu einem attraktiven und leistungsgerechten Vergütungssystem bei. Darüber hinaus bieten wir unseren Mitarbeitern umfangreiche Angebote in den Bereichen Weiterentwicklung, Mitarbeitermotivation, Gesundheitsmanagement und Wellbeing an. 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. In Folge der globalen COVID-19-Pandemie verzichteten Mitglieder des Senior Managements weltweit, zur Verbesserung des Cash-Flows und der Ergebnissituation, freiwillig auf Teile ihres Grundgehaltes und auf das gesamte Long-Term-Incentive für das Jahr 2020. Um die besonderen Anstrengungen unserer Mitarbeiter in dieser herausfordernden Zeit dennoch zu honorieren, gewährten wir allen Mitarbeitern des PUMA-Konzerns weltweit gleichermaßen einen PUMA-Warengutschein. Davon profitieren insbesondere die Mitarbeiter der unteren Gehaltsgruppen.

## Steuerungssystem

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

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

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

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

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren haben bei PUMA nur eine untergeordnete Bedeutung.

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

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

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

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

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

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

## Angaben zum nichtfinanziellen Bericht

Gemäß §§ 289b und 315b HGB sind wir verpflichtet, für die PUMA SE und den PUMA-Konzern eine nichtfinanzielle Erklärung im zusammengefassten Lagebericht oder einen nichtfinanziellen Bericht außerhalb des zusammengefassten Lageberichts zu erstellen, in dem wir über ökologische, gesellschaftliche und andere nichtfinanzielle Aspekte berichten. PUMA veröffentlicht bereits seit 2003 Nachhaltigkeitsberichte gemäß den Vorgaben des Global Reporting Initiative (GRI) und seit 2010 die Finanzdaten zusammen mit den Nachhaltigkeitskennzahlen in einem Bericht. Vor diesem Hintergrund berichten wir die geforderten Informationen nach §§ 289b und 315b HGB im Kapitel Nachhaltigkeit in unserem Geschäftsbericht. Der nichtfinanzielle Bericht für das Geschäftsjahr 2020 kann spätestens ab dem 30. April 2021 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 16. Dezember 2020 hat die Weltkonjunktur im abgelaufenen Geschäftsjahr aufgrund der COVID-19-Pandemie einen historischen Einbruch erlitten. Die Experten des ifw Kiel erwarten für das Jahr 2020 insgesamt einen Rückgang des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 3,8% und damit den mit Abstand stärksten konjunkturellen Rückgang der vergangenen 70 Jahre. Ausgehend vom drastischen Konjunkturerinbruch durch die COVID-19-Pandemie im Frühjahr hat sich die Weltwirtschaft bis zum Herbst zwar kräftig erholt, jedoch hat sich das Wachstum im Verlauf des vierten Quartals durch eine weitere Infektionswelle und Maßnahmen zu ihrer Eindämmung abgeschwächt. Dennoch bleibt die konjunkturelle Entwicklung mit Ausnahme nur einiger Länder, vor allem in Europa, aufwärtsgerichtet. Dies liegt nicht zuletzt an der weiter stark expansiv ausgerichteten Geldpolitik der Notenbanken in den Industrieländern. Diese haben ihre im Frühjahr als Reaktion auf die COVID-19-Krise eingeführten expansiven Maßnahmen zumeist nochmals ausgeweitet oder die Erwartungen für den Zeitpunkt einer Straffung nach hinten verschoben. Auch in den Schwellenländern wurden die Zinsen in den vergangenen Monaten tendenziell weiter gesenkt. Die expansive Wirtschaftspolitik und die Erwartung einer Überwindung der Pandemie, vor allem aufgrund der Erfolge bei der Entwicklung eines wirksamen Impfstoffes gegen COVID-19, wird von den Finanzmärkten bereits reflektiert.

### Sportartikelbranche

Das Jahr 2020 war ein sehr schwieriges Jahr für die Sportartikelindustrie. Weitreichende Lockdown-Maßnahmen und die flächendeckende Schließung von Einzelhandelsgeschäften zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie wirkten sich, insbesondere im Verlauf des zweiten Quartals, äußerst negativ auf die Sportartikelbranche weltweit aus. Dies konnte zudem nur teilweise durch ansteigende E-Commerce-Umsätze ausgeglichen werden. Darüber hinaus wurde die Sportartikelbranche durch die Absage oder Verschiebung von sportlichen Großereignissen, wie zum Beispiel die Fußball Europameisterschaft oder die Olympischen Spiele in Tokio, zusätzlich belastet. Allerdings gewann durch die COVID-19-Pandemie mehr Bewegung und sportliche Betätigung sowie eine zunehmend gesündere und nachhaltigere Lebensführung, für einen immer größer werdenden Teil der Weltbevölkerung, weiter an Bedeutung. Die „Bleib-Zuhause“-Situation hat zudem dazu geführt, dass die Beliebtheit von Sportschuhen und von Freizeit- und Sportbekleidung als fester Bestandteil der Alltagsmode („Athleisure“) weiter zugenommen hat.

## Umsatzlage

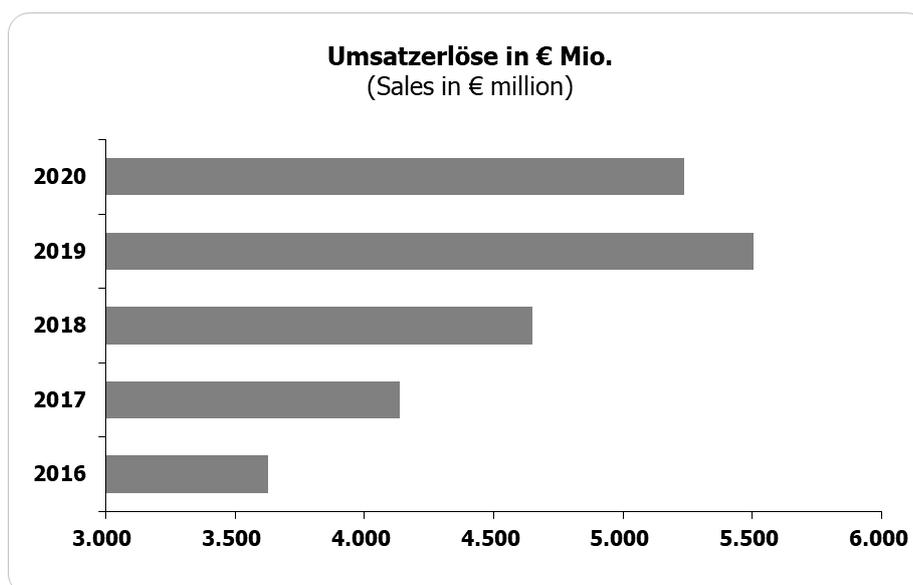
### Darstellung der Umsatzentwicklung 2020 im Vergleich zum Ausblick

Im Lagebericht 2019 hatte PUMA für das Geschäftsjahr 2020 einen währungsbereinigten Anstieg der Umsatzerlöse von rund 10% in Aussicht gestellt. Diese Prognose musste jedoch, aufgrund der negativen Auswirkungen und der hohen Unsicherheit ausgehend von der COVID-19-Pandemie, im Rahmen der Veröffentlichung der Ergebnisse des ersten Quartals 2020 zurückgenommen werden.

Die Umsatzentwicklung im Geschäftsjahr 2020 wird im Folgenden detailliert erläutert.

### Umsatzerlöse

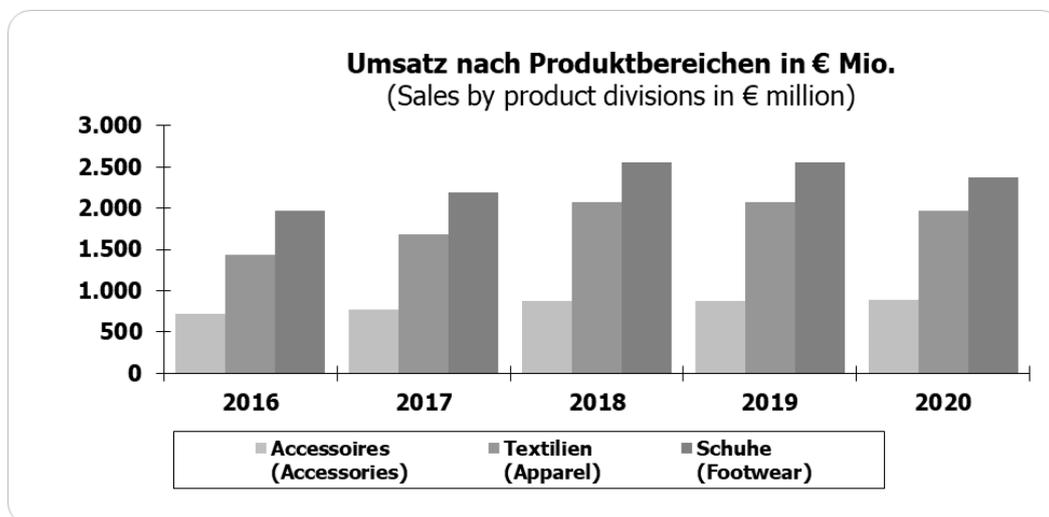
Die Umsatzerlöse von PUMA verringerten sich im Geschäftsjahr 2020 aufgrund der globalen negativen Auswirkungen durch die COVID-19-Pandemie in der Berichtswährung Euro um 4,9% auf € 5.234,4 Mio. (Vorjahr: € 5.502,2 Mio.). Währungsbereinigt ergab sich ein Umsatzrückgang von 1,4%. Damit gelang es PUMA den durch die COVID-19-Pandemie verursachten Umsatzrückgang im Jahr 2020 weitestgehend in Grenzen zu halten.



Im Produktbereich **Schuhe** sanken die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 7,2% auf € 2.367,6 Mio. Währungsbereinigt verringerte sich der Umsatz um 3,1%. Der Umsatzrückgang betraf alle Kategorien mit Ausnahme von Sportstyle und Basketball. Der Anteil dieses Produktbereichs an den gesamten Umsatzerlösen reduzierte sich von 46,4% im Vorjahr auf 45,2% im Jahr 2020.

Die Umsätze im Produktbereich **Textilien** gingen in der Berichtswährung Euro um 4,6% auf € 1.974,1 Mio. zurück. Währungsbereinigt sank der Umsatz um 1,5%. In allen Kategorien, mit Ausnahme von Sportstyle, Motorsport und Basketball, wurde dabei ein rückläufiger Umsatz verzeichnet. Bezogen auf den Konzernumsatz erhöhte sich der Anteil des Produktbereichs Textilien geringfügig auf 37,7% (Vorjahr: 37,6%).

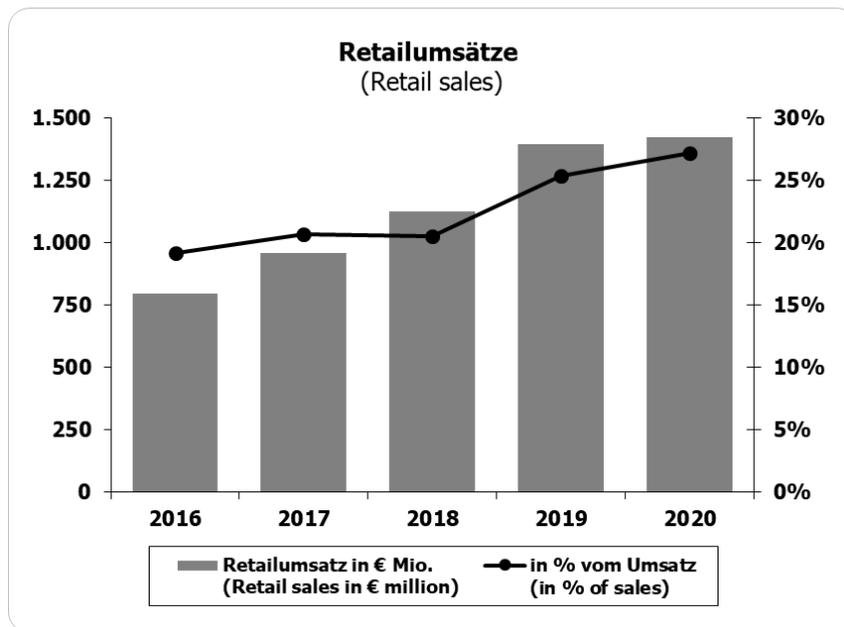
Im Produktbereich **Accessoires** konnte trotz der COVID-19-Pandemie in der Berichtswährung Euro ein leichter Umsatzzanstieg von 1,3% auf € 892,7 Mio. verzeichnet werden. Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 3,5%. Höhere Umsätze, insbesondere mit Cobra Golfschlägern und mit Socken und Bodywear, trugen zu diesem Umsatzzanstieg bei. Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich dementsprechend von 16,0% im Vorjahr auf 17,1% im Jahr 2020.



## 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 2020 währungsbereinigt um 6,4% auf € 1.424,5 Mio. Dies entspricht einem Anteil von 27,2% am Gesamtumsatz (Vorjahr: 25,4%). Während die Umsätze in den eigenen Einzelhandelsgeschäften von PUMA, aufgrund der Restriktionen zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie und der damit einhergehenden zeitweisen Schließung der Geschäfte in zahlreichen Ländern weltweit, im Jahr 2020 zurückgingen, konnte unser E-Commerce-Geschäft, unterstützt durch einen stärkeren Fokus auf Performance-Marketing und erfolgreiche Werbeaktionen, ein starkes Wachstum von über 60% erzielen. Darüber hinaus waren unsere E-Commerce-Aktivitäten an speziellen Tagen im Online-Geschäft, wie beispielsweise am Singles-Day in China am 11. November, dem bedeutendsten Onlineshopping-Tag der Welt und am sogenannten „Black-Friday“ am 27. November beziehungsweise dem „Cyber Monday“ am 30. November, überaus erfolgreich.



## Lizenzgeschäft

PUMA vergibt für verschiedene Produktbereiche, zum Beispiel für Uhren, Brillen, Sicherheitsschuhe und für Gaming Zubehör wie den Playseat, Lizenzen an unabhängige Partner. Diese sind neben Design, Entwicklung und Herstellung auch für den Vertrieb der Produkte zuständig. Darüber hinaus sind noch einige Vertriebslizenzen für verschiedene Märkte in den Lizenzumsätzen enthalten. Die Lizenz- und Provisionseinnahmen von PUMA sanken im Geschäftsjahr 2020 um 36,0% auf € 16,1 Mio. Der Rückgang war, neben den negativen Effekten aufgrund der COVID-19-Pandemie, unter anderem auf das Auslaufen von Lizenzvereinbarungen am Jahresende 2019 zurückzuführen.

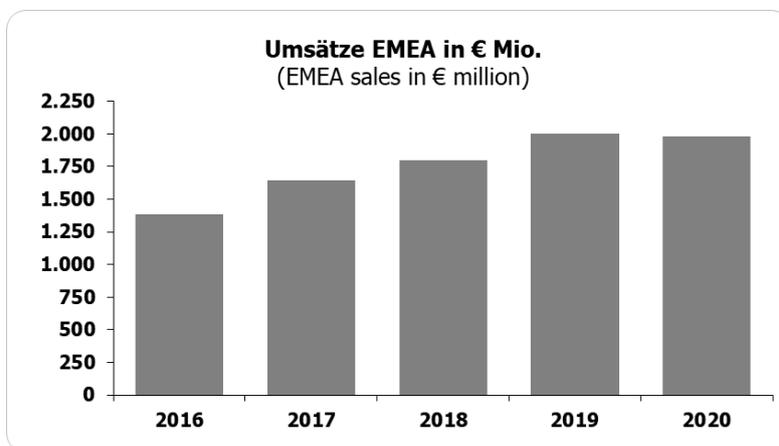
## Regionale Entwicklung

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 im Kapitel 25 des Konzernanhangs.

Die Umsatzerlöse von PUMA sanken im Geschäftsjahr 2020 in der Berichtswährung Euro um 4,9%. Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzrückgang von 1,4% gegenüber dem Vorjahr. Alle Regionen waren dabei von den negativen Auswirkungen der globalen COVID-19-Pandemie beeinflusst.

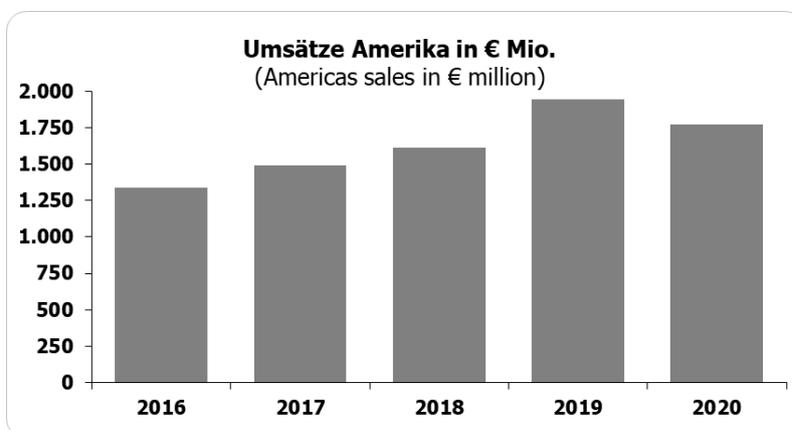
In der Region **EMEA** gingen die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 0,9% auf € 1.982,9 Mio. zurück. Währungsbereinigt entspricht dies einem leichten Umsatzanstieg von 1,5%. Während beispielsweise in den Ländern Frankreich, Spanien, Russland, Ukraine und Türkei jeweils ein Umsatzwachstum erzielt werden konnte, verzeichneten unter anderem Italien, England, Nordics und Südafrika rückläufige Umsätze. Bezogen auf den Konzernumsatz erhöhte sich der Anteil der Region EMEA von 36,4% im Vorjahr auf 37,9% im Jahr 2020.

Mit Blick auf die Produktbereiche verzeichneten die Umsätze mit Schuhen einen währungsbereinigten Rückgang von 0,9%. Die Umsätze mit Textilien erhöhten sich aufgrund einer positiven Entwicklung in den Kategorien Sportstyle und Motorsport währungsbereinigt um 5,4%. Bei den Accessoires verringerten sich die Umsätze währungsbereinigt um 0,4%.



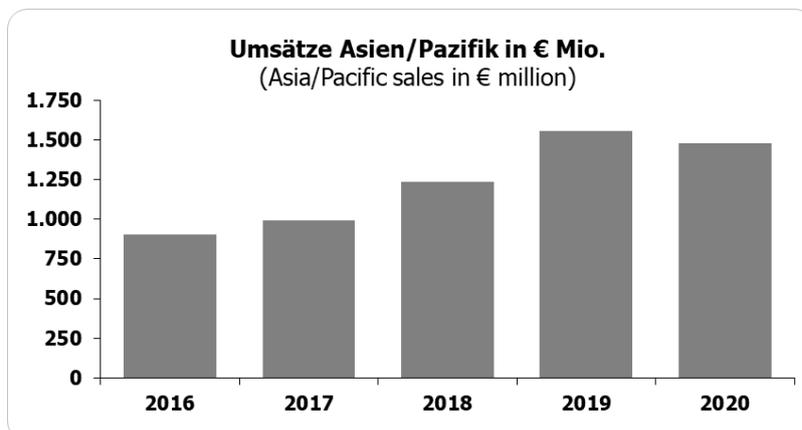
In der Region **Amerika** sanken die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 8,7% auf € 1.775,2 Mio. Währungsbereinigt verringerten sich die Umsätze um 3,0%. Sowohl Nord- als auch Lateinamerika verzeichneten negative Währungskurseffekte und jeweils einen Umsatzrückgang. Insbesondere die Schwäche des argentinischen Pesos gegenüber dem Euro hatte einen deutlichen negativen Effekt auf die Umsätze in Lateinamerika in der Berichtswährung Euro. Der Anteil der Region Amerika am Konzernumsatz reduzierte sich von 35,3% im Vorjahr auf 33,9% im Jahr 2020.

In Bezug auf die Produktbereiche verzeichneten sowohl Schuhe (währungsbereinigt -3,3%) als auch Textilien (währungsbereinigt -9,6%) rückläufige Umsätze gegenüber dem Vorjahr. Demgegenüber stiegen die Umsätze im Produktbereich Accessoires währungsbereinigt um 9,5%, was insbesondere auf einen Umsatzanstieg mit Cobra Golfschlägern und mit Socken und Bodywear zurückzuführen ist.



In der Region **Asien/Pazifik** reduzierten sich die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 5,2% auf € 1.476,3 Mio. Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzrückgang von 3,2%. Während im Jahr 2020 im Großraum China eine positive Umsatzentwicklung erzielt werden konnte, verzeichneten unter anderem Indien, Japan und Südkorea einen Umsatzrückgang. Der Anteil der Region Asien/Pazifik am Konzernumsatz sank geringfügig von 28,3% im Vorjahr auf 28,2% im Jahr 2020.

Bei den Produktbereichen gingen die Umsätze mit Schuhen (währungsbereinigt -5,2%) und mit Textilien und Accessoires (jeweils um währungsbereinigt -1,5%) zurück.



## Ertragslage

Gewinn- und Verlustrechnung	2020		2019		
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	+/- %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>5.234,4</b>	100,0%	<b>5.502,2</b>	100,0%	-4,9%
Umsatzkosten	-2.776,4	-53,0%	-2.815,8	-51,2%	-1,4%
<b>Rohhertrag</b>	<b>2.458,0</b>	47,0%	<b>2.686,4</b>	48,8%	-8,5%
Lizenz- und Provisionserträge	16,1	0,3%	25,1	0,5%	-36,0%
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-2.264,9	-43,3%	-2.271,3	-41,3%	-0,3%
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>209,2</b>	4,0%	<b>440,2</b>	8,0%	-52,5%
Finanzergebnis	-46,8	-0,9%	-22,6	-0,4%	107,2%
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>	<b>162,3</b>	3,1%	<b>417,6</b>	7,6%	-61,1%
Ertragsteuern	-39,2	-0,7%	-108,6	-2,0%	-63,9%
Steuerquote	24,2%		26,0%		
Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse	-44,2	-0,8%	-46,6	-0,8%	-5,1%
<b>Konzernergebnis</b>	<b>78,9</b>	1,5%	<b>262,4</b>	4,8%	-69,9%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	149,56		149,52		0,0%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	149,56		149,52		0,0%
Ergebnis je Aktie in €	0,53		1,76		-69,9%
Ergebnis je Aktie, verwässert in €	0,53		1,76		-69,9%

### Darstellung der Ertragsentwicklung 2020 im Vergleich zum Ausblick

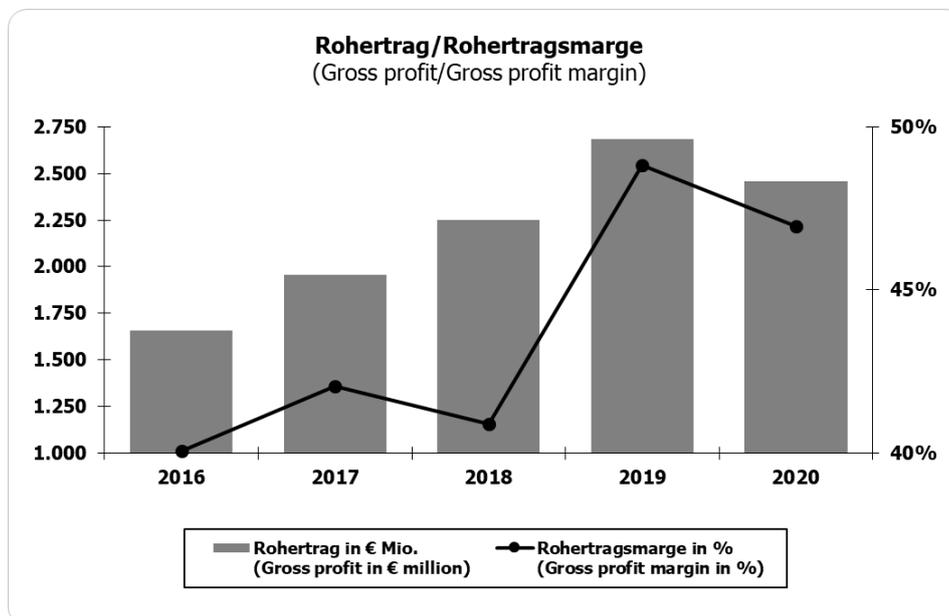
Im Ausblick des Geschäftsberichts 2019 prognostizierte PUMA für das Geschäftsjahr 2020 eine leichte Verbesserung der Rohhertragsmarge. Bei den sonstigen operativen Erträgen und Aufwendungen erwartete PUMA einen leicht schwächeren Anstieg im Vergleich zu den Umsatzerlösen. Die Prognose für das operative Ergebnis (EBIT) lag in einer Bandbreite zwischen € 500 Mio. und € 520 Mio. Zudem wurde für das Geschäftsjahr 2020 eine deutliche Verbesserung des Konzerngewinns erwartet. Diese Prognose musste jedoch, aufgrund der negativen Auswirkungen und der hohen Unsicherheit ausgehend von der COVID-19-Pandemie, im Rahmen der Veröffentlichung der Ergebnisse des ersten Quartals 2020 zurückgenommen werden.

Die Ertragsentwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr wird im Folgenden detailliert erläutert.

## Rohertagsmarge

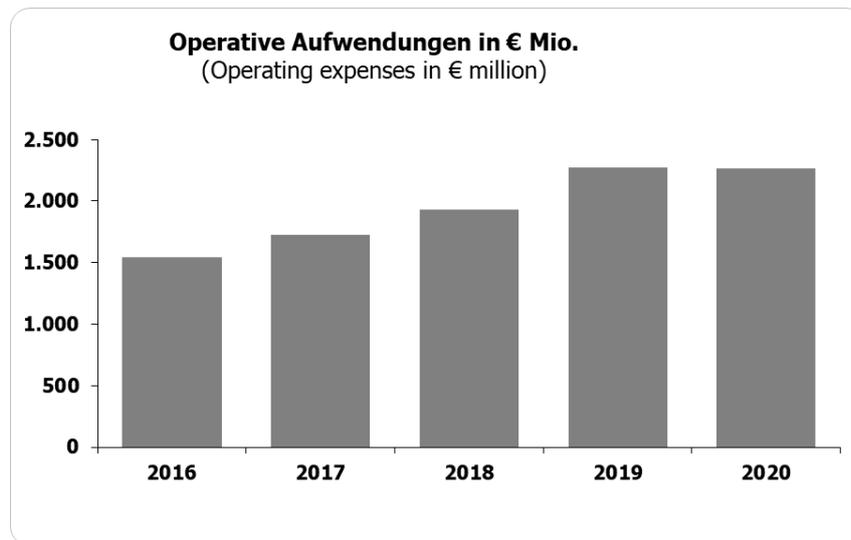
Der Rohertrag von PUMA verringerte sich im Geschäftsjahr 2020 um 8,5% von € 2.686,4 Mio. auf € 2.458,0 Mio. Die Rohertagsmarge sank um 180 Basispunkte von 48,8% auf 47,0%. Dies war zum Großteil auf negative Währungskurseffekte aus dem Hedging, aufgrund eines ungünstigeren US-Dollar Hedgingkurses im Jahresdurchschnitt 2020 im Vergleich zum Vorjahr, zurückzuführen. Darüber hinaus trugen mehr Verkaufsförderungsmaßnahmen, um den Umsatzrückgang soweit möglich zu begrenzen und den Lagerbestand zu optimieren, sowie gestiegene Wertberichtigungen für Vorräte zum Rückgang der Rohertagsmarge im Jahr 2020 bei. Demgegenüber hatte der höhere Anteil an Umsätzen aus eigenen Einzelhandelsaktivitäten und eine verbesserte regionale Umsatzverteilung einen leicht positiven Effekt auf die Entwicklung der Rohertagsmarge.

Die Rohertagsmarge im Produktbereich Schuhe reduzierte sich von 46,4% im Vorjahr auf 45,7% im Jahr 2020. Bei den Textilien sank die Rohertagsmarge von 51,1% auf 48,5% und die Rohertagsmarge für Accessoires verringerte sich von 50,5% auf 47,0%.



## Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Der starke Fokus auf Kosteneinsparungsmaßnahmen, die unmittelbar als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie am Ende des ersten und während des zweiten Quartals eingeführt wurden, führte im Geschäftsjahr 2020 zu einem leichten Rückgang der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen um 0,3% von € 2.271,3 Mio. auf € 2.264,9 Mio. Dennoch ergab sich im Vergleich zum Umsatz ein Anstieg der Kostenquote von 41,3% im Vorjahr auf nunmehr 43,3%.



Innerhalb der Vertriebsaufwendungen kam es bei den Aufwendungen für Marketing/ Retail zu einem Rückgang um 5,6% auf € 1.050,2 Mio. Die Kostenquote blieb mit 20,1% vom Umsatz nahezu unverändert gegenüber dem Vorjahr. Die übrigen Vertriebsaufwendungen, welche vor allem umsatzabhängige Kosten und Kosten für Lager und Logistik beinhalten, erhöhten sich um 4,9% auf € 743,9 Mio. Der Anstieg war im Wesentlichen auf höhere Kosten für Lager und Logistik in Verbindung mit dem gestiegenen E-Commerce-Geschäft zurückzuführen. Die Kostenquote der übrigen Vertriebsaufwendungen lag im Jahr 2020 bei 14,2% vom Umsatz gegenüber einer Kostenquote von 12,9% im Vorjahr.

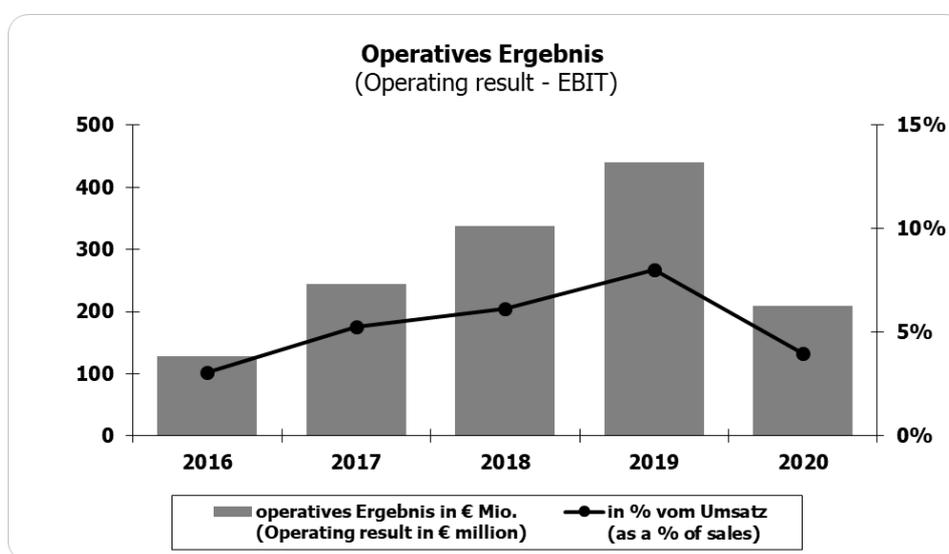
Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung/ Produktmanagement verringerten sich gegenüber dem Vorjahr um 10,2% auf € 102,6 Mio. und die Kostenquote sank leicht auf 2,0%. Die sonstigen operativen Erträge beliefen sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf € 0,4 Mio. und resultierten insbesondere aus Erträgen aus dem Verkauf von Anlagevermögen. Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen erhöhten sich im Jahr 2020 um 8,5% auf € 368,8 Mio. Der Hauptgrund dafür waren gestiegene Wertberichtigungen auf Forderungen, da sich durch die negativen gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie das Ausfallrisiko der Forderungen im Geschäftsjahr 2020 erhöht hat. Dies führte zu einem Anstieg der Kostenquote der Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen auf 7,0%. Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 275,7 Mio. (Vorjahr: € 246,4 Mio.) enthalten. Darüber hinaus beinhalten die jeweiligen Kosten Wertminderungsaufwendungen in Bezug auf Geschäfts- oder Firmenwerte und Nutzungsrechte an Vermögenswerten in Höhe von insgesamt € 18,0 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.).

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

Das Ergebnis vor Zinsen (= Finanzergebnis), Steuern und Abschreibungen (EBITDA) sank im Geschäftsjahr 2020 um 26,8% von € 686,6 Mio. auf € 502,9 Mio. Die EBITDA-Marge reduzierte sich dementsprechend von 12,5% im Vorjahr auf 9,6% im Jahr 2020.

## Operatives Ergebnis (EBIT)

Der Rückgang der Umsätze und der Rohertragsmarge aufgrund der negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie, der durch die Reduzierung der sonstigen operativen Aufwendungen nicht kompensiert werden konnte, führte im abgelaufenen Geschäftsjahr insgesamt zu einem Rückgang des operativen Ergebnisses (EBIT) um 52,5% von € 440,2 Mio. im Vorjahr auf € 209,2 Mio. Dies entspricht einem Rückgang der EBIT-Marge von 8,0% im Vorjahr auf 4,0% im Jahr 2020.



## Finanzergebnis

Das Finanzergebnis reduzierte sich im Jahr 2020 von insgesamt € -22,6 Mio. im Vorjahr auf € -46,8 Mio. Diese Entwicklung ist zum einen auf Verluste aus Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von € -3,9 Mio. im Jahr 2020 zurückzuführen, denen im Vorjahr Gewinne aus der Währungsumrechnung von € 10,2 Mio. gegenüberstanden. Zum anderen verringerte sich das Zinsergebnis, der Saldo aus Zinserträgen und Zinsaufwendungen, von insgesamt € -32,8 Mio. im Vorjahr auf € -42,9 Mio. im Jahr 2020. Der Rückgang des Zinsergebnisses war im Wesentlichen auf um € 11,6 Mio. höhere Aufwendungen aus Zinskomponenten im Zusammenhang mit Devisentermingeschäften („Swap points“) zurückzuführen.

## Gewinn vor Steuern (EBT)

Im Geschäftsjahr 2020 erwirtschaftete PUMA einen Gewinn vor Steuern von € 162,3 Mio. Dies entspricht einem Rückgang von 61,1% gegenüber dem Vorjahr (€ 417,6 Mio.). Der Steueraufwand lag bei € 39,2 Mio. im Vergleich zu € 108,6 Mio. im Vorjahr und die Steuerquote verringerte sich von 26,0% auf 24,2% im Jahr 2020.

## **Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse**

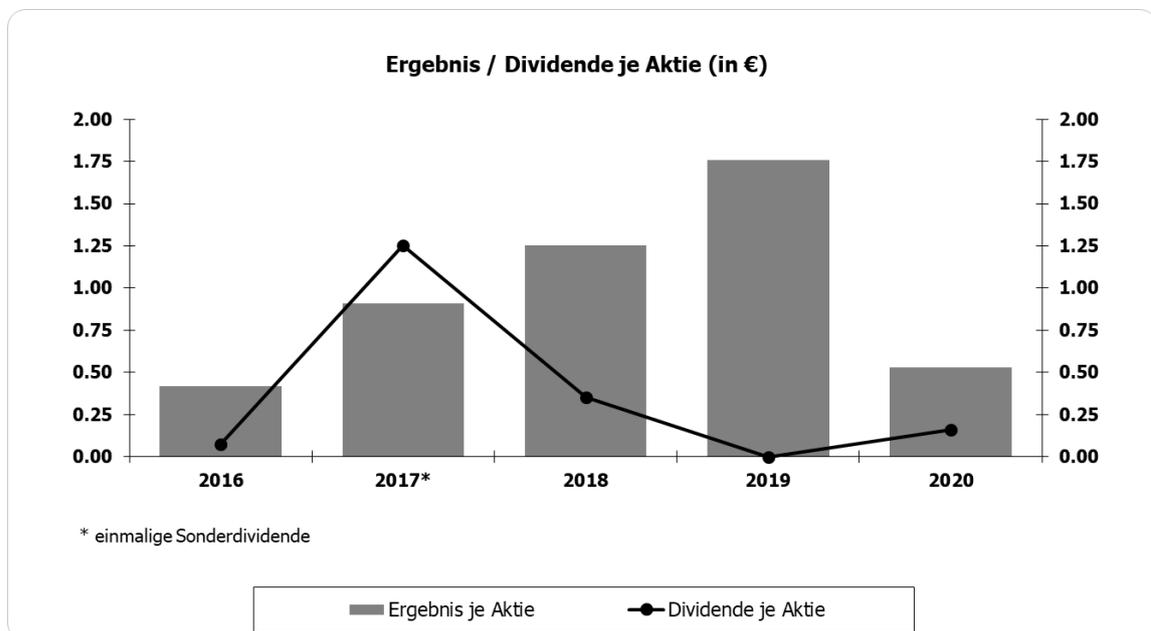
Die nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnenden Ergebnisse beziehen sich auf Gesellschaften auf dem nordamerikanischen Markt, bei denen jeweils der selbe Gesellschafter Minderheitsanteile hält. Die Ergebnisanteile dieses Gesellschafters reduzierten sich im Geschäftsjahr 2020 um 5,1% auf € 44,2 Mio. (Vorjahr: 46,6 Mio.). Diese Gesellschaften betreffen die PUMA United North America und die PUMA United Canada. Der Geschäftszweck dieser Gesellschaften ist der Vertrieb von Socken, Bodywear und Kinderbekleidung auf dem nordamerikanischen Markt.

## **Konzernergebnis**

Das Konzernergebnis verringerte sich im Geschäftsjahr 2020 um 69,9% von € 262,4 Mio. auf € 78,9 Mio. Damit gelang es PUMA trotz der negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie ein positives Konzernergebnis zu erzielen. Das Ergebnis je Aktie und das verwässerte Ergebnis je Aktie sanken entsprechend von € 1,76 im Vorjahr auf € 0,53 im Jahr 2020.

## Dividende

Auf Grundlage des positiven Konzernergebnisses schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung am 5. Mai 2021 vor, für das Geschäftsjahr 2020 eine Dividende in Höhe von € 0,16 je Aktie aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE auszuschütten. Die Ausschüttungsquote für das Geschäftsjahr 2020 beträgt 30,3% 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. Die Auszahlung steht jedoch unter der Voraussetzung, dass die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine Ausschüttung zulassen. Im Vorjahr wurde, um die Mittelabflüsse während der COVID-19-Pandemie zu reduzieren, auf die Ausschüttung einer Dividende verzichtet.

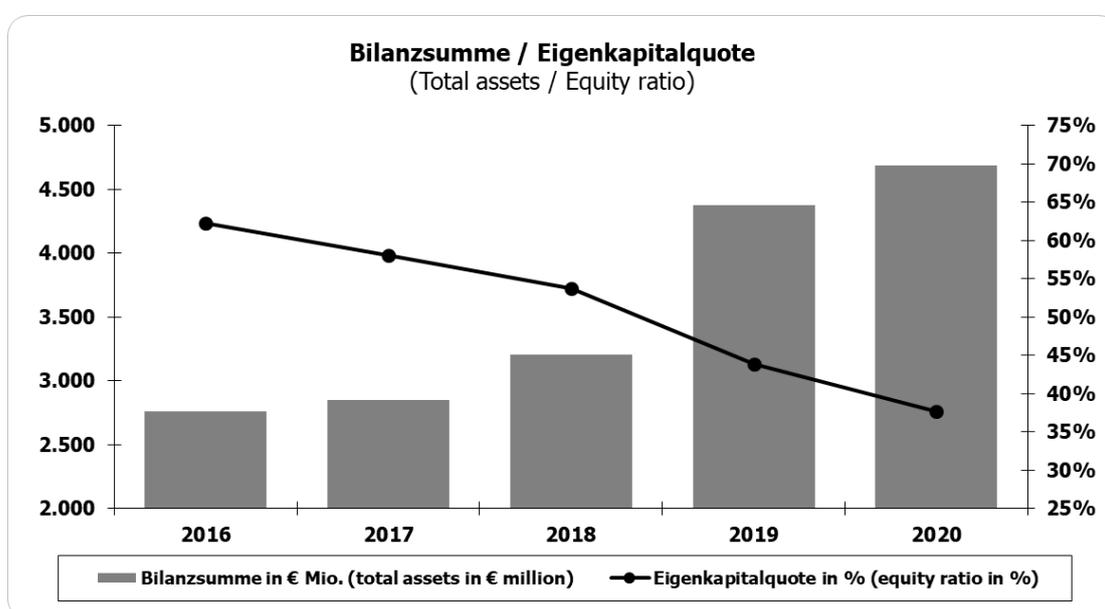


## Vermögens- und Finanzlage

Bilanz	31.12.2020		31.12.2019		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Flüssige Mittel	655,9	14,0%	518,1	11,8%	26,6%
Vorräte	1.138,0	24,3%	1.110,2	25,4%	2,5%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	621,0	13,3%	611,7	14,0%	1,5%
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital)	174,5	3,7%	196,0	4,5%	-11,0%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	23,7	0,5%	45,2	1,0%	-47,6%
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>2.613,0</b>	<b>55,8%</b>	<b>2.481,2</b>	<b>56,7%</b>	<b>5,3%</b>
Latente Steuern	277,5	5,9%	237,7	5,4%	16,7%
Nutzungsrechte an Vermögenswerten	877,6	18,7%	719,0	16,4%	22,1%
Sonstige langfristige Vermögenswerte	916,0	19,6%	940,3	21,5%	-2,6%
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>2.071,0</b>	<b>44,2%</b>	<b>1.897,0</b>	<b>43,3%</b>	<b>9,2%</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>4.684,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.378,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>7,0%</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	121,4	2,6%	10,2	0,2%	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	941,5	20,1%	843,7	19,3%	11,6%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital)	526,2	11,2%	524,9	12,0%	0,3%
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	156,5	3,3%	144,8	3,3%	8,0%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	127,2	2,7%	35,3	0,8%	-
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>1.872,8</b>	<b>40,0%</b>	<b>1.558,9</b>	<b>35,6%</b>	<b>20,1%</b>
Latente Steuern	40,6	0,9%	53,0	1,2%	-23,3%
Pensionsrückstellungen	38,2	0,8%	34,1	0,8%	11,8%
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	775,2	16,6%	600,5	13,7%	29,1%
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	193,4	4,1%	211,4	4,8%	-8,6%
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>1.047,4</b>	<b>22,4%</b>	<b>899,0</b>	<b>20,5%</b>	<b>16,5%</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.763,9</b>	<b>37,7%</b>	<b>1.920,3</b>	<b>43,9%</b>	<b>-8,1%</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>4.684,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.378,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>7,0%</b>
<b>Working Capital</b>	<b>465,8</b>		<b>549,4</b>		<b>-15,2%</b>
- in % vom Umsatz	8,9%		10,0%		

## Eigenkapitalquote

PUMA verfügt unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung. Zum Bilanzstichtag reduzierte sich das Eigenkapital des PUMA-Konzerns um 8,1% von € 1.920,3 Mio. im Vorjahr auf € 1.763,9 Mio. zum 31. Dezember 2020. Trotz eines positiven Konzernergebnisses im abgelaufenen Geschäftsjahr trugen negative Effekte der direkt im Eigenkapital erfassten Wertänderungen, insbesondere im Zusammenhang mit der Währungsumrechnung von Abschlüssen ausländischer Tochtergesellschaften, die nicht in der Berichtswährung Euro bilanzieren, und der Marktbewertung der derivativen Finanzinstrumente im Zusammenhang mit dem Cashflow Hedging, zu einem Rückgang des Konzern-Eigenkapitals bei. Die Bilanzsumme stieg zum Bilanzstichtag um 7,0% von € 4.378,2 Mio. im Vorjahr auf € 4.684,1 Mio. an. Daraus resultierte ein Rückgang der Eigenkapitalquote von 43,9% im Vorjahr auf 37,7% zum 31. Dezember 2020.

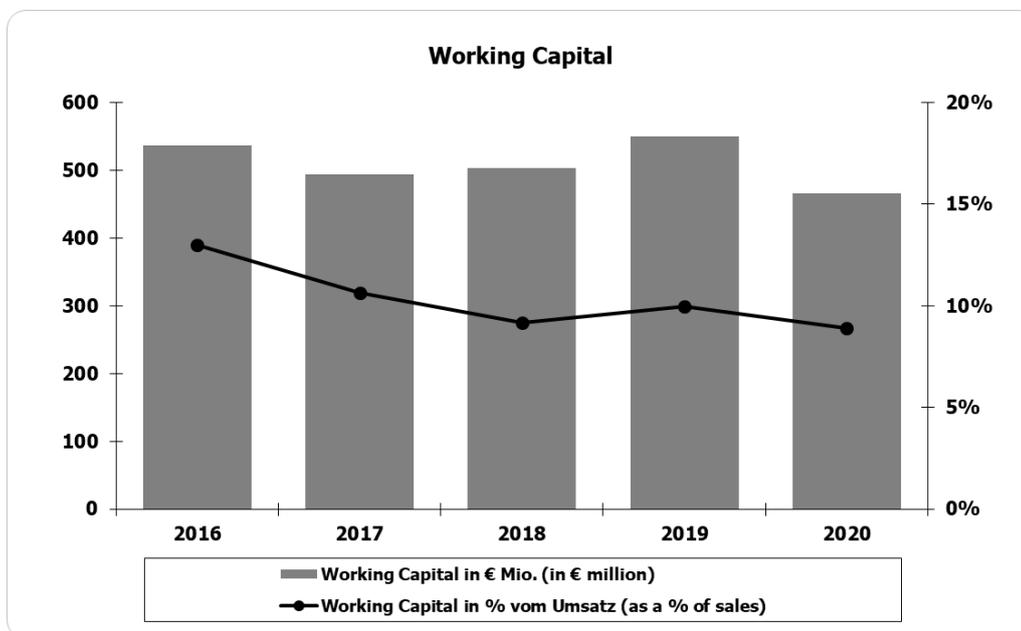


## Working Capital

Trotz der negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf unsere Umsatzentwicklung im Jahr 2020 gelang es, das Working Capital um 15,2% von € 549,4 Mio. im Vorjahr auf € 465,8 Mio. zum 31. Dezember 2020 zu reduzieren. Im Verhältnis zum Umsatz des jeweiligen Geschäftsjahres entspricht dies einem Rückgang der Working Capital-Quote von 10,0% im Vorjahr auf 8,9% zum Jahresende 2020.

Aufgrund der Verkaufsförderungsmaßnahmen im abgelaufenen Geschäftsjahr, um den Umsatzrückgang soweit möglich zu begrenzen und den Lagerbestand zu optimieren, erhöhten sich die Vorräte zum Bilanzstichtag nur leicht um 2,5% von € 1.110,2 Mio. auf € 1.138,0 Mio. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen, trotz des Umsatzwachstums im dritten und vierten Quartal des abgelaufenen Geschäftsjahres, nur leicht um 1,5% von € 611,7 Mio. auf € 621,0 Mio. Demgegenüber verringerten sich die anderen kurzfristigen Vermögenswerte, die dem Working Capital zuzurechnen sind, um 11,0% von € 196,0 Mio. auf € 174,5 Mio.

Auf der Passivseite erhöhten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aufgrund verlängerter Zahlungsziele bei unseren Lieferanten um 11,6% von € 843,7 Mio. auf € 941,5 Mio. Die anderen kurzfristigen Verbindlichkeiten, die im Working Capital enthalten sind und die unter anderem Kundenbonus- und Garantierückstellungen umfassen, erhöhten sich im abgelaufenen Geschäftsjahr nur geringfügig um 0,3% von € 524,9 Mio. auf € 526,2 Mio.



## Sonstige Vermögenswerte und Sonstige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte, die ausschließlich den positiven Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, verringerten sich gegenüber dem Vorjahr von € 45,2 Mio. auf € 23,7 Mio.

Die Nutzungsrechte an Vermögenswerten erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 22,1% von € 719,0 Mio. auf € 877,6 Mio. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus der Erweiterung unseres Logistiknetzwerkes und der Eröffnung unseres neuen Vertriebszentrums in Indianapolis, USA. Die Nutzungsrechte betrafen zum 31. Dezember 2020 eigene Einzelhandelsgeschäfte in Höhe von € 355,2 Mio. (Vorjahr: € 419,6 Mio.), Lager und Büros in Höhe von € 464,3 Mio. (Vorjahr: € 281,7 Mio.) und Sonstige Leasinggegenstände, im Wesentlichen Technische Anlagen und Maschinen sowie Kraftfahrzeuge, in Höhe von insgesamt € 58,1 Mio. (Vorjahr: € 17,7 Mio.). Dies führte auf der Passivseite zu einem Anstieg der kurz- und langfristigen Leasingverbindlichkeiten.

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen, reduzierten sich im abgelaufenen Geschäftsjahr leicht um 2,6% von € 940,3 Mio. auf € 916,0 Mio. Der Rückgang war bedingt durch niedrigere Investitionen in das Anlagevermögen, um dadurch im Verlauf der COVID-19-Pandemie Mittelabflüsse soweit möglich zu begrenzen.

Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten, welche sowohl kurzfristige Bankverbindlichkeiten als auch den kurzfristigen Anteil der Schuldscheindarlehen (€ 100,0 Mio.; Vorjahr: € 0,0 Mio.) umfassen, erhöhten sich von € 10,2 Mio. im Vorjahr auf € 121,4 Mio. zum 31. Dezember 2020.

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten, die den negativen Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, erhöhten sich aufgrund des schwächeren US-Dollar Stichtagskurses zum 31. Dezember 2020 im Vergleich zum Vorjahr von € 35,3 Mio. auf € 127,2 Mio.

Die Pensionsrückstellungen stiegen von € 34,1 Mio. im Vorjahr auf € 38,2 Mio.

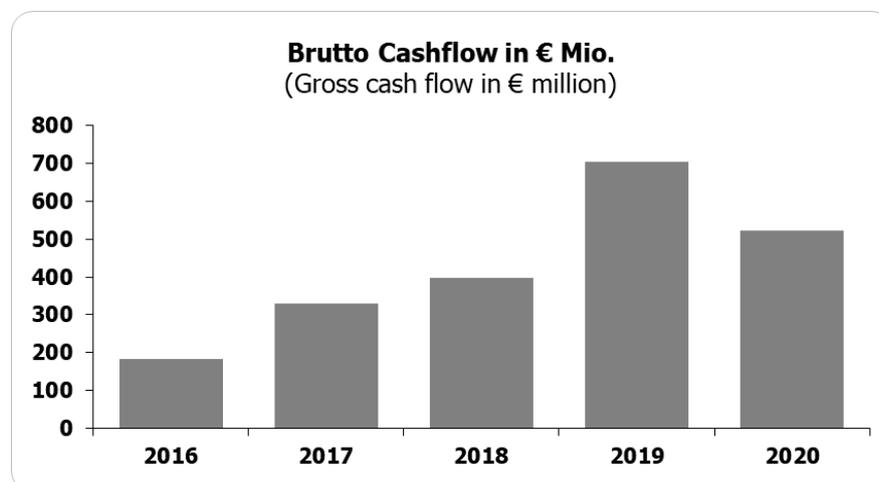
Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten, welche im Wesentlichen die Schuldscheindarlehen über insgesamt € 145,0 Mio. (Vorjahr: € 160,0 Mio.) enthalten, betragen zum Bilanzstichtag € 193,4 Mio. (Vorjahr: € 211,4 Mio.).

# Cashflow

Kapitalflussrechnung	2020 € Mio.	2019 € Mio.	+ / - %
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>	<b>162,3</b>	<b>417,6</b>	-61,1%
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	360,4	287,2	25,5%
<b>Brutto Cashflow</b>	<b>522,8</b>	<b>704,8</b>	-25,8%
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-11,9	-44,5	-73,2%
Steuerzahlungen und erhaltene Dividenden	-89,3	-111,5	-19,9%
<b>Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>421,5</b>	<b>548,8</b>	-23,2%
Auszahlungen für Akquisitionen	0,0	-1,2	-
Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-151,0	-218,4	-30,9%
Übrige Investitionstätigkeiten	5,5	0,8	-
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-145,5</b>	<b>-218,7</b>	-33,5%
<b>Freier Cashflow</b>	<b>276,0</b>	<b>330,0</b>	-16,4%
<b>Freier Cashflow (vor Akquisitionen)</b>	<b>276,0</b>	<b>331,2</b>	-16,7%
- in % vom Umsatz	5,3%	6,0%	
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen	0,0	-52,3	-100,0%
Dividendenzahlung an nicht beherrschende Gesellschafter	-45,6	-18,6	145,1%
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten	94,2	0,0	-
Auszahlungen für die Rückzahlung von Finanzverbindlichkeiten	0,0	-17,6	-100,0%
Auszahlungen für die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten	-135,0	-140,8	-4,2%
Andere Einzahlungen/ Auszahlungen	-43,0	-43,6	-1,5%
<b>Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-129,2</b>	<b>-272,9</b>	-52,6%
Wechselkursbedingte Veränderung der Flüssigen Mittel	-8,9	-2,8	-
<b>Veränderung der Flüssigen Mittel</b>	<b>137,8</b>	<b>54,3</b>	153,9%
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	518,1	463,7	11,7%
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>655,9</b>	<b>518,1</b>	26,6%

## Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit

Der Brutto Cashflow reduzierte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 25,8% von € 704,8 Mio. auf € 522,8 Mio. Der Rückgang war bedingt durch den niedrigeren Gewinn vor Steuern (EBT -61,1%). Demgegenüber erhöhten sich die zahlungsunwirksamen Aufwendungen aufgrund des Anstiegs der Nutzungsrechte an Vermögenswerten, die zu einer höheren Abschreibung im Jahr 2020 geführt haben.



Ein starker Fokus auf das Management des Working Capitals trug maßgeblich dazu bei, dass sich der Mittelabfluss aus der Veränderung des Netto-Umlaufvermögens\* von € -44,5 Mio. im Vorjahr auf € -11,9 Mio. im Geschäftsjahr 2020 verbesserte. Der Mittelabfluss aus Steuerzahlungen und erhaltenen Dividenden reduzierte sich von € -111,5 Mio. im Vorjahr auf € -89,3 Mio. Insgesamt führte dies zu einem Rückgang des Mittelzuflusses aus laufender Geschäftstätigkeit um € 127,3 Mio. von € 548,8 Mio. auf € 421,5 Mio. Damit gelang es PUMA, trotz der negativen Auswirkungen durch die COVID-19-Pandemie im Jahr 2020, den Rückgang des Mittelzuflusses aus laufender Geschäftstätigkeit weitestgehend in Grenzen zu halten.

## Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit

Der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit verringerte sich im Geschäftsjahr 2020 insgesamt von € 218,7 Mio. auf € 145,5 Mio. Aufgrund der negativen Auswirkungen durch die COVID-19-Pandemie haben wir schnell reagiert und unsere Investitionsplanung für das Jahr 2020 entsprechend angepasst, um Mittelabflüsse soweit möglich zu begrenzen. Dies führte zu einem Rückgang der Investitionen in das Anlagevermögen von € 218,4 Mio. im Vorjahr auf € 151,0 Mio. im Jahr 2020. Die Investitionen betrafen hauptsächlich die Bereiche Logistik und IT-Infrastruktur. Aufgrund der COVID-19-Pandemie sind die Investitionen in eigene Einzelhandelsgeschäfte im abgelaufenen Geschäftsjahr zurückgegangen.

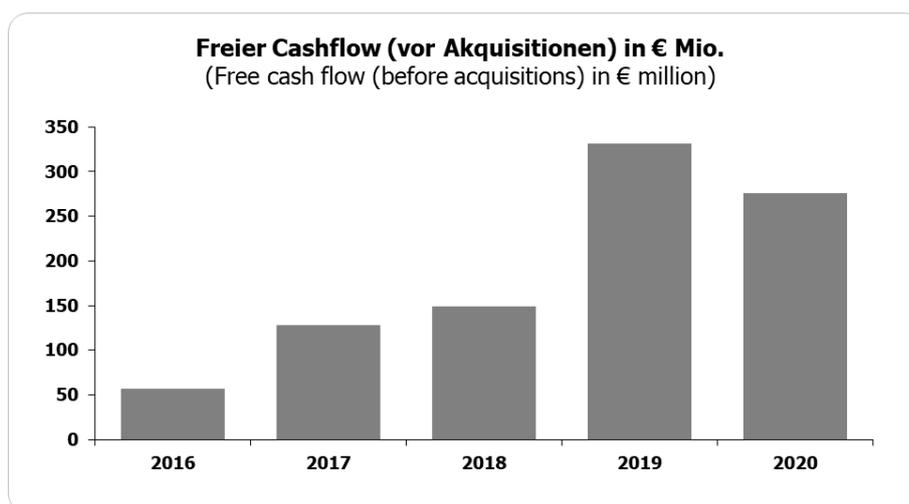
---

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

## Freier Cashflow vor Akquisitionen

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

Der Freie Cashflow vor Akquisitionen reduzierte sich von € 331,2 Mio. im Vorjahr auf € 276,0 Mio. im Geschäftsjahr 2020. Der Freie Cashflow vor Akquisitionen betrug 5,3% des Umsatzes gegenüber 6,0% im Vorjahr.



## Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit

Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit verringerte sich insgesamt von einem Mittelabfluss in Höhe von € 272,9 Mio. im Vorjahr auf einen Mittelabfluss in Höhe von € 129,2 Mio. im Jahr 2020. Der Rückgang resultierte zum einen aus dem Verzicht auf die Dividendenzahlung für das Geschäftsjahr 2019 an die Anteilseigner der PUMA SE, um während des Verlaufs der COVID-19-Pandemie die Mittelabflüsse im Jahr 2020 soweit möglich zu begrenzen. Zum anderen trugen Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten in Höhe von € 94,2 Mio. im Jahr 2020, gegenüber der Rückzahlung von Finanzverbindlichkeiten in Höhe von € 17,6 Mio. im Vorjahr, zum Rückgang des Mittelabflusses aus der Finanzierungstätigkeit bei.

Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit beinhaltete darüber hinaus im Jahr 2020 Ausschüttungen an nicht beherrschende Gesellschafter in Höhe von € 45,6 Mio. (Vorjahr: € 18,6 Mio.) und Auszahlungen für die Tilgung der Leasingverbindlichkeiten und damit in Zusammenhang stehende Zinsaufwendungen in Höhe von insgesamt € 164,3 Mio. (Vorjahr: € 170,5 Mio.).

Zum 31. Dezember 2020 verfügte PUMA über Flüssige Mittel von € 655,9 Mio. Dies entspricht einem Anstieg um 26,6% im Vergleich zum Vorjahr (€ 518,1 Mio.). Darüber hinaus verfügte der PUMA-Konzern zum 31. Dezember 2020 über Kreditlinien von insgesamt € 1.639,1 Mio. (Vorjahr: € 687,6 Mio.). Die nicht ausgenutzten Kreditlinien betragen zum Bilanzstichtag € 1.372,7 Mio. gegenüber € 514,1 Mio. im Vorjahr. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir uns, entsprechend unserer strategischen Prioritäten im Umgang mit der COVID-19-Pandemie, zusätzliche Kreditlinien als Sicherheitsreserve einräumen lassen, um die Liquidität des PUMA-Konzerns auch im Falle einer länger andauernden Pandemie sicherzustellen.

## Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf und zur Lage des Konzerns

Das Jahr 2020 war aufgrund der COVID-19-Pandemie ein sehr schwieriges Jahr für die Sportartikelindustrie. Unser Ansatz war es, die Krise kurzfristig zu bewältigen, ohne das mittelfristige Momentum von PUMA zu beeinträchtigen. Dementsprechend bestand unser vorrangiges Ziel darin, die Krise zu überstehen, sich zu erholen und dann wieder gestärkt und mit Wachstum aus der Krise hervorzugehen. Dabei hatten die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kunden oberste Priorität. Ebenso waren wir sehr darauf fokussiert den unvermeidlichen Umsatzrückgang so gut wie möglich in Grenzen zu halten, die Lieferkette zu schützen und die Kosten zu reduzieren sowie die Liquidität zu sichern.

Im Hinblick auf unsere Organisationsentwicklung und unsere Fortschritte innerhalb unseres Logistiknetzwerkes war die Eröffnung des neuen Vertriebszentrums in Indianapolis in den USA ein wichtiger Meilenstein für PUMA. Zusätzlich gingen im Jahr 2020 die Arbeiten an unserem neuen Logistikzentrum für Zentraleuropa in Geiselwind in Deutschland, welches voraussichtlich planmäßig im zweiten Quartal 2021 in Betrieb gehen wird, weiter.

Wir sind sehr stolz darauf, wie wir diese schwierige Zeit bisher gemeistert haben. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit haben durch Flexibilität, Pragmatismus, Entschlossenheit und eine positive Einstellung wesentlich dazu beigetragen, die Krise zu überstehen. Dabei haben sie im engen Austausch mit unseren Herstellern, Kunden, Vermietern, Banken, Logistikpartnern und anderen Partnern sichergestellt, dass wir gemeinsam Lösungen finden, um die Geschäftstätigkeit und die Wertschöpfungskette aufrechtzuerhalten. Die langjährige und verlässliche Zusammenarbeit mit vielen unseren Partnern war im abgelaufenen Geschäftsjahr für uns eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Umgang mit der Pandemie.

Die unterjährige und aufgrund des Verlaufs der COVID-19-Pandemie stark unterschiedliche Umsatzentwicklung in den einzelnen Quartalen führte im Gesamtjahr 2020 insgesamt zu einem währungsbereinigten Umsatzrückgang von 1,4% gegenüber dem Vorjahr. Während die Umsätze im Großhandelsgeschäft (Wholesale) und in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften zurückgingen, verzeichnete unser E-Commerce-Geschäft ein deutliches Umsatzwachstum. Damit gelang es PUMA, den durch die COVID-19-Pandemie verursachten Umsatzrückgang im Jahr 2020 weitestgehend in Grenzen zu halten. Trotz der unmittelbar am Ende des ersten und während des zweiten Quartals eingeleiteten Kostensenkungsmaßnahmen hatte die COVID-19-Pandemie jedoch eine deutlich negative Auswirkung auf unserer Profitabilität. Aufgrund des Rückgangs der Umsätze und der Rohermargen, der durch die Kosteneinsparungsmaßnahmen nicht kompensiert werden konnte, ergab sich im abgelaufenen Geschäftsjahr insgesamt ein Rückgang unseres operativen Ergebnisses (EBIT) um 52,5% auf € 209,2 Mio. (Vorjahr: € 440,2 Mio.). Das Ergebnis je Aktie belief sich auf € 0,53 im abgelaufenen Geschäftsjahr (Vorjahr: € 1,76). Damit konnte PUMA, trotz der insbesondere im zweiten Quartal starken negativen Auswirkungen durch die COVID-19-Pandemie, dennoch ein positives Konzernergebnis und ein positives Ergebnis je Aktie im Gesamtjahr 2020 erzielen.

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 € 1,7 Mrd. und die Eigenkapitalquote lag bei knapp 38%.

Der konsequente Fokus auf ein striktes Working Capital Management und unsere Bemühungen im abgelaufenen Geschäftsjahr unsere Liquidität zu sichern, führten zu einem Anstieg der Flüssigen Mittel (auf € 655,9 Mio.) und zu einer Erhöhung unserer nicht ausgenutzten Kreditlinien zum Bilanzstichtag (auf nunmehr € 1.372,7 Mio.). Dabei konnte die im Mai vergangenen Jahres, über ein Bankenkonsortium von zwölf Banken, neu aufgenommene Kreditlinie von € 900 Mio., einschließlich einem direkten Engagement der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) in Höhe von € 625 Mio., zum Jahresende 2020 bereits um € 700 Mio. auf nur noch € 200 Mio. reduziert werden, da PUMA zur Refinanzierung im Dezember 2020 neue Schuldscheindarlehen in Höhe von € 250 Mio. gesichert hat und bestehende Kreditlinien bei Banken um € 450 Mio. erhöht hat.

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 5. Mai 2021 für das Geschäftsjahr 2020 eine Dividende in Höhe von € 0,16 je Aktie vorzuschlagen. Im Einklang mit unserer Dividendenpolitik entspricht dies einer Ausschüttungsquote von 30,3% 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) und unter Berücksichtigung des SEAG sowie des Aktiengesetzes (AktG) aufgestellt.

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

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

### Ertragslage

Gewinn- und Verlustrechnung (HGB)	2020		2019		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>709,7</b>	100,0%	<b>722,3</b>	100,0%	<b>-1,7%</b>
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>40,4</b>	5,7%	<b>62,1</b>	8,6%	<b>-34,9%</b>
Materialaufwand	-237,2	-33,4%	-233,8	-32,4%	1,5%
Personalaufwand	-94,2	-13,3%	-107,2	-14,8%	-12,1%
Abschreibungen	-25,4	-3,6%	-24,8	-3,4%	2,6%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-512,1	-72,2%	-560,8	-77,6%	-8,7%
<b>Summe Aufwendungen</b>	<b>-868,9</b>	-122,4%	<b>-926,6</b>	-128,3%	<b>-6,2%</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>359,5</b>	50,7%	<b>223,5</b>	30,9%	<b>60,8%</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>240,7</b>	33,9%	<b>81,3</b>	11,3%	<b>195,9%</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-11,0	-1,6%	-12,8	-1,8%	-14,0%
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>229,7</b>	32,4%	<b>68,5</b>	9,5%	<b>235,4%</b>

Die **Umsatzerlöse** verringerten sich im Geschäftsjahr 2020, aufgrund der negativen Auswirkungen durch die COVID-19-Pandemie, insgesamt um 1,7% auf € 709,7 Mio. Der Rückgang resultierte sowohl aus niedrigeren Umsätzen aus Produktverkäufen sowie rückläufigen Provisionserträgen im Rahmen der Lizenzverwaltung. Die Umsätze aus Produktverkäufen der PUMA SE verringerten sich um 1,2% auf € 350,5 Mio. Die in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionserträge reduzierten sich um 1,9% auf € 329,2 Mio. Die übrigen Umsatzerlöse, welche vor allem die Weiterbelastung von Kosten an verbundene Unternehmen beinhalten, betragen im Jahr 2020 € 30,0 Mio. (Vorjahr: € 32,1 Mio.).

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** beliefen sich im Jahr 2020 auf € 40,4 Mio. (Vorjahr: € 62,1 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 verringerte sich gegenüber dem Vorjahr um 6,2% auf € 868,9 Mio. (Vorjahr: Summe € 926,6 Mio.). Der Anstieg des Materialaufwands im Vergleich zum Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus der höheren Abwertung von Vorräten. Der Rückgang des Personalaufwands stand im Zusammenhang mit Kurzarbeitsprogrammen aufgrund der COVID-19-Pandemie und niedrigeren erfolgsabhängigen Personalboni. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen sanken im Vergleich zum Vorjahr aufgrund von Kosteneinsparungsmaßnahmen, die unmittelbar als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie am Ende des ersten und während des zweiten Quartals eingeführt wurden. Dem Rückgang der Aufwendungen für Marketing und Verwaltung standen jedoch höhere Kosten für Lager und Logistik gegenüber.

Das **Finanzergebnis** verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um 60,8% auf € 359,5 Mio. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus deutlich höheren Dividenden von Beteiligungen an verbundenen Unternehmen, während sich die Erträge aus der Ergebnisabführung von verbundenen Unternehmen reduzierten und die Aufwendungen aus Verlustübernahmen anstiegen.

Trotz leicht rückläufiger Umsätze führte der Rückgang der Aufwendungen und das verbesserte Finanzergebnis zu einem deutlichen Anstieg des **Ergebnisses vor Steuern** um 195,9% von € 81,3 Mio. im Vorjahr auf € 240,7 Mio. im Jahr 2020. Die **Steuern vom Einkommen und vom Ertrag** beliefen sich auf € 11,0 Mio. (Vorjahr: € 12,8 Mio.). Dementsprechend verbesserte sich der handelsrechtliche **Jahresüberschuss** der PUMA SE im Geschäftsjahr 2020 um 235,4% auf € 229,7 Mio. (Vorjahr: € 68,5 Mio.).

## Vermögenslage

BILANZ (HGB)	31.12.2020		31.12.2019		
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	+/- %
Summe Anlagevermögen	1.072,0	58,5%	1.053,7	63,0%	1,7%
Vorräte	65,5	3,6%	59,8	3,6%	9,5%
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	424,3	23,1%	504,8	30,2%	-16,0%
Flüssige Mittel	260,2	14,2%	47,2	2,8%	450,8%
Summe Umlaufvermögen	750,0	40,9%	611,8	36,6%	22,6%
Sonstige	11,5	0,6%	8,0	0,5%	43,6%
<b>Summe Aktiva</b>	<b>1.833,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.673,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>9,6%</b>
Eigenkapital	815,1	44,5%	582,8	34,8%	39,9%
Rückstellungen	89,0	4,9%	112,1	6,7%	-20,6%
Verbindlichkeiten	929,4	50,7%	978,6	58,5%	-5,0%
<b>Summe Passiva</b>	<b>1.833,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.673,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>9,6%</b>

Das **Anlagevermögen** erhöhte sich im Jahr 2020, insbesondere aufgrund von weiteren Investitionen in die IT-Infrastruktur, um 1,7% auf € 1.072,0 Mio.

Im **Umlaufvermögen** stiegen die Vorräte um 9,5% auf € 65,5 Mio. Demgegenüber sanken die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände im Vergleich zum Vorjahr um insgesamt 16,0% auf € 424,3 Mio., hauptsächlich aufgrund gesunkener Forderungen gegen verbundene Unternehmen. Der Rückgang der Forderungen gegen verbundene Unternehmen zum Bilanzstichtag resultierte aus einer Aufrechnung dieser Forderungen mit Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen. Die Flüssigen Mittel stiegen gegenüber dem Vorjahr um 450,8% auf € 260,2 Mio.

Auf der **Passivseite** stieg das Eigenkapital aufgrund des Jahresüberschusses im Jahr 2020 um 39,9% auf € 815,1 Mio. Dies führte, trotz einer gestiegenen Bilanzsumme, zu einem Anstieg der Eigenkapitalquote zum Bilanzstichtag von 34,8% im Vorjahr auf 44,5% zum 31. Dezember 2020.

Die Rückstellungen reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr um 20,6% auf € 89,0 Mio. aufgrund niedrigerer Rückstellungen für Personal und ausstehende Rechnungen. Der Rückgang der Verbindlichkeiten um 5,0% auf € 929,4 Mio. resultierte im Wesentlichen, aufgrund der Aufrechnung, aus reduzierten Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen. Demgegenüber stiegen die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten durch die Aufnahme neuer Schuldscheindarlehen im Jahr 2020.

## Finanzlage

Kapitalflussrechnung (HGB)	2020 € Mio.	2019 € Mio.	+/- %
<b>Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>24,9</b>	<b>27,6</b>	<b>-9,8%</b>
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-194,7</b>	<b>-114,0</b>	<b>70,8%</b>
<b>Freier Cashflow</b>	<b>-169,9</b>	<b>-86,4</b>	<b>96,6%</b>
<b>Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>382,8</b>	<b>74,2</b>	<b>&gt;100,0%</b>
<b>Veränderung des Finanzmittelbestandes</b>	<b>213,0</b>	<b>-12,2</b>	<b>&gt;-100,0%</b>
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	47,2	59,5	-20,7%
<b>Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode</b>	<b>260,2</b>	<b>47,2</b>	<b>&gt;100,0%</b>

Der **Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit** im Jahr 2020 basiert auf dem deutlich gestiegenen Ergebnis vor Steuern. Jedoch ergibt sich, unter Berücksichtigung des ebenfalls deutlichen Anstiegs der zahlungsunwirksamen Aufwendungen im Zusammenhang mit höheren Dividenden von Beteiligungen an verbundenen Unternehmen, im abgelaufenen Geschäftsjahr ein nahezu unveränderter Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit von € 24,9 Mio. (Vorjahr € 27,6 Mio.).

Der **Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit** im Jahr 2020 beinhaltet die Investitionen in das Anlagevermögen und die Mittelabflüsse aus der Ausreichung von Forderungen gegen verbundene Unternehmen. Dies führte insgesamt zu einem Rückgang des Freien Cashflows von € -86,4 Mio. im Vorjahr auf € -169,9 Mio. im Jahr 2020.

Der **Cashflow aus Finanzierungstätigkeit** ergab im Jahr 2020 einen Mittelzufluss von € 382,8 Mio. (Vorjahr: € 74,2 Mio.). Der Mittelzufluss war im Wesentlichen auf einen Anstieg der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen und auf einen Anstieg der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten durch die Aufnahme neuer Schuldscheindarlehen zurückzuführen. Zur Begrenzung der Mittelabflüsse während der COVID-19-Pandemie im Jahr 2020 wurde auf die Ausschüttung einer Dividende verzichtet. Im Vorjahr war eine Ausschüttung an die Anteilseigner in Höhe von € 52,3 Mio. im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit enthalten.

## Ausblick

Wir erwarten im handelsrechtlichen Jahresabschluss der PUMA SE für das Geschäftsjahr 2021 einen moderaten Anstieg der Umsatzerlöse. Aufgrund deutlich niedrigerer Dividenden von Beteiligungen an verbundenen Unternehmen erwarten wir jedoch im Geschäftsjahr 2021 einen deutlichen Rückgang 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 2020 dargestellt. Tatbestände der § 289a, § 315a HGB, die bei der PUMA SE nicht erfüllt sind, werden nicht erwähnt.

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

Das gezeichnete Kapital betrug am Bilanzstichtag € 150.824.640,00 und war eingeteilt in 150.824.640 auf den Inhaber lautende Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 1,00 je Aktie. Die Gesellschaft hält zum Bilanzstichtag 1.240.781 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 2020 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 6. Oktober 2020 9,8% des Grundkapitals. Zusammen halten Artémis S.A.S. und Kering S.A. 38,3% 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, Genussrechte und/oder Gewinnschuldverschreibungen oder eine Kombination dieser Instrumente mit oder ohne Laufzeitbeschränkung im Gesamtnennbetrag von bis zu € 1.000.000.000,00 zu begeben.

In diesem Zusammenhang wurde das Grundkapital um bis zu € 30.164.920,00 durch Ausgabe von bis zu 30.164.920 neuen, auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2018). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie von Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch gemacht bzw. eine Wandlungs- oder Optionspflicht erfüllt wird oder wie Andienungen erfolgen und soweit nicht andere Erfüllungsformen zur Bedienung eingesetzt werden.

Von der Ermächtigung ist bisher kein Gebrauch gemacht worden.

#### Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 7. Mai 2020 wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 6. Mai 2025 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 Kapitel 17 des Konzernanhangs 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.

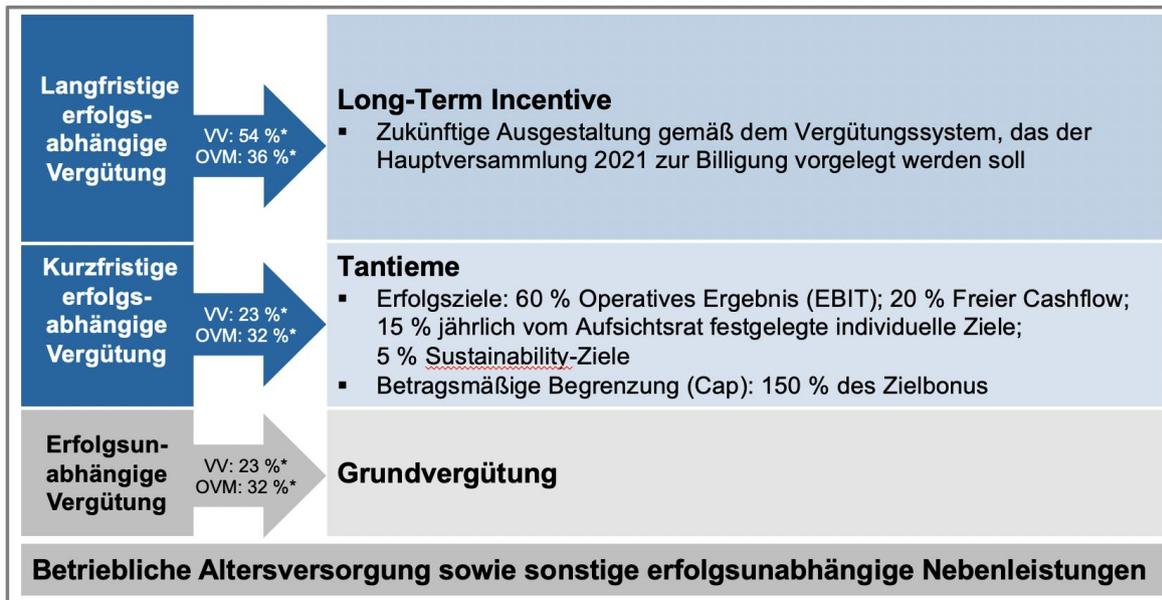
Es ist vorgesehen, der Hauptversammlung am 5. Mai 2021 ein weiterentwickeltes Vorstandsvergütungssystem zur Billigung vorzulegen, das den Anforderungen des Gesetzes zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 16. Dezember 2019 entspricht.

## **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 der PUMA SE, 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:



\* Angaben in % der Zielvergütung (insgesamt 100 %)  
 VV: Vorstandsvorsitzender / OVM: Ordentliches Vorstandsmitglied

### **Abweichung in den Vergütungsbestandteilen in 2020 aufgrund der COVID-19-Pandemie und Kreditzusagen seitens der KfW Bankengruppe**

Zu Beginn der COVID-19-Pandemie im März 2020 verzichteten alle Mitglieder des Vorstands der PUMA SE freiwillig auf ihre jeweilige Grundvergütung für die Monate April und Mai 2020, um sich solidarisch zu zeigen mit denjenigen Mitarbeitern von PUMA, für die Kurzarbeit beantragt wurde und weitere Mitarbeiter die auch auf Anteile ihrer Vergütung für die Monate April und Mai 2020 verzichteten. Aus demselben Grund verzichteten alle Mitglieder des Aufsichtsrats auf Anteile ihrer Jahresvergütung.

Darüber hinaus verzichteten alle Vorstandsmitglieder auf ihre jeweilige Bonusauszahlung für das Geschäftsjahr 2020, auch auf den Bonus für die individuelle Leistung eines Vorstandsmitglieds. Damit entsprach der Vorstand einer Auflage im Rahmen der Gewährung eines Kredits unter Beteiligung der KfW Bankengruppe. Dennoch wurden im Berichtsjahr 2020 Rückstellungen in Höhe von € 1,9 Mio. für ein Long-Term Incentive Programm 2020 aufgrund von einzelvertraglichen Verpflichtungen gegenüber den Vorstandsmitgliedern gebildet. Der Aufsichtsrat wird in 2021 über die Gewährung eines Long-Term Incentive Programm für das Geschäftsjahr 2020 entscheiden und eine Zuteilung nur unter der Bedingung gewähren, dass die Gewährung mit den Auflagen der KfW Bankengruppe vereinbar ist.

## **Struktur der Zielvergütung**

### **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. Für die Monate April und Mai 2020 haben die Mitglieder des Vorstands freiwillig auf ihre Grundvergütung verzichtet.

#### **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 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.

#### **Erfolgsabhängige Vergütung**

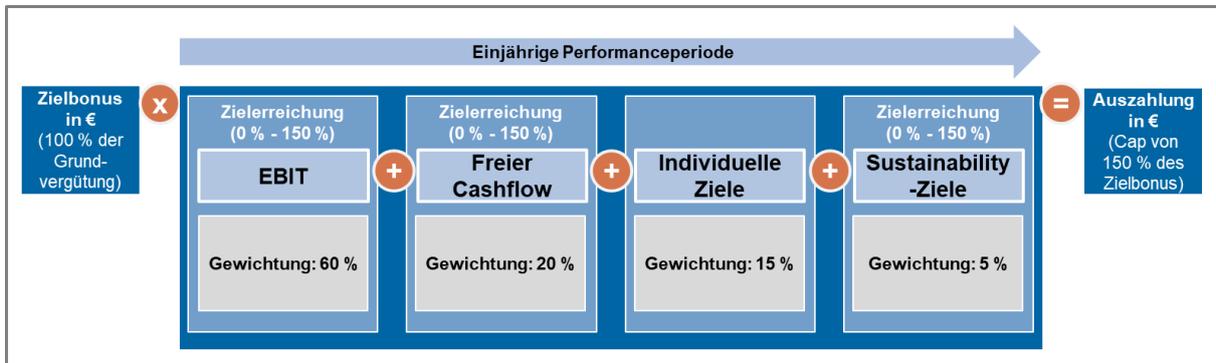
Neben der erfolgsunabhängigen Vergütung erhalten die Vorstandsmitglieder eine erfolgsbezogene und damit variable Vergütung, deren Höhe sich nach der Erreichung vorab definierter finanzieller sowie nichtfinanzieller Ziele richtet. Sie besteht zum einen aus einer Tantieme und zum anderen aus einer Komponente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

#### **Kurzfristige variable Vergütung – Tantieme**

Alle Vorstandsmitglieder verzichteten auf eine kurzfristige variable Vergütung für das Geschäftsjahr 2020. Nachfolgend wird das System der kurzfristigen variablen Vergütung dennoch der Vollständigkeit halber beschrieben, so wie es ohne den Verzicht des Vorstands in 2020 zur Anwendung gekommen wäre.

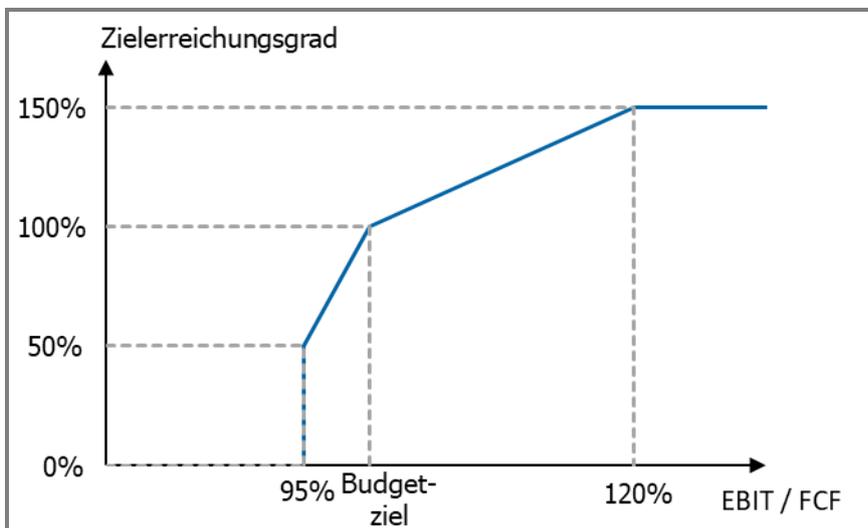
Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentlichen an den finanziellen Zielen operatives Ergebnis (EBIT) und Freier Cashflow (FCF) des PUMA-Konzerns sowie der individuellen Leistung des Vorstandsmitglieds und der Erreichung konzernweiter Sustainability-Ziele. Die beiden 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 des Zielwerts ist der Zielerreichungsgrad auf 150% begrenzt (Maximalwert). Zielerreichungen zwischen den festgelegten Zielerreichungspunkten werden interpoliert. Daraus ergibt sich die folgende Zielerreichungskurve für die Erfolgsziele EBIT und FCF:

### Zielerreichungskurve EBIT/FCF



### **Zielerreichung individuelle Leistung**

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. Jedes Jahr werden vom Aufsichtsrat Zielkriterien für die Beurteilung der individuellen Leistung festgelegt. Am Ende der Performanceperiode beurteilt der Aufsichtsrat den Erfüllungsgrad der Zielkriterien. Die Zielerreichung kann zwischen 0% und 150% liegen.

### **Zielerreichung Sustainability-Ziele**

Die Sustainability-Ziele umfassen u.a. Ziele zur CO<sub>2</sub>-Reduktion, Compliance Ziele sowie Ziele zu Gesundheit und Sicherheit. Sie werden im gesamten PUMA-Konzern genutzt und einheitlich quantitativ gemessen. 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. Die Zielerreichung kann zwischen 0% und 150% liegen.

### **Langfristige variable anteilsbasierte Vergütung**

Im Berichtsjahr 2020 wurde den Vorstandsmitgliedern keine langfristige variable Vergütung gewährt. Damit entsprach der Aufsichtsrat einer Auflage im Rahmen der Gewährung eines Kredits unter Beteiligung der KfW Bankengruppe. Dennoch wurden im Berichtsjahr 2020 Rückstellungen in Höhe von € 1,9 Mio. für ein Long-Term Incentive Programm 2020 aufgrund von einzelvertraglichen Verpflichtungen gegenüber den Vorstandsmitgliedern gebildet. Der Aufsichtsrat wird in 2021 über die Gewährung eines Long-Term Incentive Programm für das Geschäftsjahr 2020 entscheiden und eine Zuteilung nur unter der Bedingung gewähren, dass die Gewährung mit den Auflagen der KfW Bankengruppe vereinbar ist. Das dann zu gewährende Long-Term Incentive Programm wird dem Vergütungssystem entsprechen, das auf der kommenden Hauptversammlung zur Billigung vorgestellt wird.

### **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 diese 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 werden 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 wird auf die Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und ggf. auch auf die voraussichtliche Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr abgestellt. 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 des Vorstandsmitglieds, soweit diese noch nicht das 27. Lebensjahr vollendet haben, als Gesamtgläubiger Anspruch auf die unverminderte Fortzahlung der festen Vergütung für den Sterbemonat und die sechs darauf folgenden Monate, längstens jedoch bis zum Ende der regulären Laufzeit des Vertrags.

## Vergütung des Vorstands

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

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

<b>Zufluss (in € Mio.)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Grundvergütung	2,0	1,7
Nebenleistungen	0,1	0,1
<b>Summe</b>	<b>2,1</b>	<b>1,8</b>
Kurzfristige variable Vergütung	2,7	2,6
Langfristige variable anteilsbasierte Vergütung		
LTI 2016 (2016 bis 2018)	1,7	6,7
LTI 2017 (2017 bis 2019)		6,7
<b>Summe variable Vergütung</b>	<b>4,3</b>	<b>16,0</b>
Versorgungsaufwand	0,4	0,4
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>6,8</b>	<b>18,3</b>

In der Addition der Einzelpositionen können sich leichte Abweichungen durch Rundungen ergeben.

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: € 0,4 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2020 an aktive Vorstände in Höhe von € 13,0 Mio. (Vorjahr: € 10,8 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**

Im Berichtsjahr wurden für ehemaligen Vorstandsmitglieder € 0,8 Mio. für anteilige Grundvergütung, anteilige Nebenleistungen sowie für kurzfristige und langfristige variable Vergütungen aufgewendet.

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

Im Berichtsjahr verzichteten alle Mitglieder des Aufsichtsrats auf Anteile ihrer Jahresvergütung. Die nachstehende Beschreibung bezieht sich auf das Vergütungssystem des Aufsichtsrates ohne den Verzicht.

Das Vergütungssystem des Aufsichtsrats ist auf eine reine Festvergütung umgestellt worden. Die Satzung wurde nach der entsprechenden Entscheidung der Aktionäre auf der Hauptversammlung am 7. Mai 2020 angepasst. Ebenso wie bei dem Vorstand sind für die Vergütung die Aufgaben und Leistungen des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds die wirtschaftliche Lage der PUMA SE, 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 Aufsichtsratsvergütung aus einem fixen erfolgsunabhängigen Betrag.

Die Vergütung des Aufsichtsrats richtet sich nach § 15 der Satzung und sieht für jedes Aufsichtsratsmitglied eine feste jährliche Vergütung in Höhe von € 25.000,00 vor. 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 Mitgliedschaft in 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.

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 2019 und 2020 lassen sich der folgenden Tabelle entnehmen.

<b>Aufsichtsrats- vergütung (in € Mio.)</b>	Festvergütung		Ausschuss- vergütung		<b>Insgesamt</b>	
	2019	2020	2019	2020	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Gesamt</b>	0,2	0,1	0,0	0,0	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>

## **Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f und § 315d HGB**

Die effektive Umsetzung der Corporate Governance-Grundsätze ist ein wichtiges Element der Unternehmenspolitik von PUMA. Eine transparente und verantwortungsvolle Unternehmensführung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung der Unternehmensziele und die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Der Vorstand und der Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des gesamten Unternehmens eng zusammen, um durch eine gute Corporate Governance eine effiziente, auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensleitung und -kontrolle sicherzustellen. Im Folgenden berichten der Vorstand und der Aufsichtsrat über die Corporate Governance bei der PUMA SE gemäß Grundsatz 22 des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Das Kapitel enthält zudem die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-Verordnung (SE-VO) i.V.m. § 289f und § 315d Handelsgesetzbuch (HGB). Gemäß § 317 Abs. 2 S. 6 HGB ist die Prüfung der Angaben durch den Abschlussprüfer nach §§ 289f Abs. 2 und 5, 315d HGB darauf zu beschränken, ob die Angaben gemacht wurden.

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

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

### **Entsprechenserklärung 2020 des Vorstands und des Aufsichtsrats der PUMA SE zum Deutschen Corporate Governance Kodex gemäß § 161 Aktiengesetz**

Vorstand und Aufsichtsrat der PUMA SE erklären, dass die PUMA SE den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 7. Februar 2017 („Kodex 2017“) und vom 16. Dezember 2019 (in Kraft getreten am 20. März 2020, „Kodex 2020“) seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung vom 9. November 2019 mit den unten genannten Ausnahmen entsprochen hat und entsprechen wird und, soweit nicht, warum nicht.

### **Ausnahmen zu den Empfehlungen des Kodex 2017**

Im Zeitraum seit der letzten Abgabe der Entsprechenserklärung am 9. November 2019 wurde folgenden Empfehlungen des Kodex 2017 nicht entsprochen. Mit Bekanntmachung des Kodex 2020 am 20. März 2020 wurde der bis dahin geltende Kodex 2017 durch den Kodex 2020 ersetzt.

- Für die Mitglieder des Aufsichtsrats besteht abweichend von Ziffer 3.8 Abs. 3 des Kodex 2017 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.
- Entgegen Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 des Kodex 2017 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. Bezüglich des PUMA Monetary Units Plan für 2019 besteht keine Abweichung zum Kodex 2017, da dieser Höchstbetragsgrenzen aufweist.
- Entgegen Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 8 des Kodex 2017 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 2017 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 2017 die in dieser Ziffer genannten Informationen bezüglich der Vergütung der Vorstandsmitglieder nicht im Vergütungsbericht dargestellt.
- Die Hauptversammlung der PUMA SE entschied am 7. Mai 2020, die Vergütung des Aufsichtsrats auf eine reine Festvergütung umzustellen und zu diesem Zweck § 15.3 der Satzung zu streichen. Da vor diesem Beschluss der Hauptversammlung die Aufsichtsratsvergütung eine variable Komponente enthielt, um Mitglieder des Aufsichtsrats am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen, bestand eine Abweichung zu Ziffer 5.4.6 Abs. 2 S. 2 des Kodex 2017, da die erfolgsabhängige Vergütung nicht auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet war. Die Abweichung besteht seit dem 7. Mai 2020 nicht mehr.
- Abweichend von Ziffer 5.4.6. Abs. 3 des Kodex 2017 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.

## **Ausnahmen zu den Empfehlungen des Kodex 2020**

Seit Bekanntmachung des Kodex 2020 am 20. März 2020 wurde mit der unten beschriebenen Ausnahme und wird allen Empfehlungen des Kodex 2020 entsprochen, soweit PUMA diesen Empfehlungen bereits folgen muss.

Die Hauptversammlung der PUMA SE entschied am 7. Mai 2020, die Vergütung des Aufsichtsrats auf eine reine Festvergütung umzustellen und zu diesem Zweck § 15.3 der Satzung zu streichen. Da vor diesem Beschluss der Hauptversammlung die Aufsichtsratsvergütung eine variable Komponente enthielt, um Mitglieder des Aufsichtsrats am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen, bestand eine Abweichung zu G. 18 S. 2 des Kodex 2020, da die erfolgsabhängige Vergütung nicht auf eine langfristige Unternehmensentwicklung ausgerichtet war. Die Abweichung besteht seit dem 7. Mai 2020 nicht mehr.

Herzogenaurach, 9. November 2020

PUMA SE

Für den Vorstand

Bjørn Gulden

Michael Lämmermann

Für den Aufsichtsrat

Jean-François Palus

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

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

### CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Um der ökologischen und sozialen Verantwortung eines weltweit agierenden Sportartikelherstellers gerecht zu werden, hat PUMA konzernweite Leitsätze zum Umweltmanagement sowie zur Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards 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. 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 oder umfassenderen E-Learnings vertieftes Wissen vermittelt. Im Jahr 2020 umfasste das E-Learning zum Code of Ethics die Themen Anti-Korruption und Meldung von Compliance-Verstößen ("speak up culture"). Sämtliche PUMA-Mitarbeiter wurden durch den CEO der PUMA SE dazu angehalten, das E-Learning zum Code of Ethics zu absolvieren. Der klare *Tone from the Top* führte dazu, dass konzernweit 98,7% der PUMA-Mitarbeiter (98,3% PUMA SE) das E-Learning zum Code of Ethics erfolgreich abgeschlossen haben. Ein umfassendes E-Learning zum Thema Kartellrecht wurde konzernweit für sämtliche Mitarbeiter aus dem Vertrieb durchgeführt. 99% dieser Mitarbeiter haben das E-Learning abgeschlossen. Aufgrund der COVID-19-Pandemie wurden Präsenzs Schulungen durch virtuelle Schulungen ersetzt. So fand zum Beispiel eine virtuelle „train the trainer“ Schulung für Mitarbeiter aus dem Bereich Social Sustainability statt. Diese Mitarbeiter wurden in die Lage versetzt, in ihren eigenen Trainings mit den Lieferanten PUMAs Erwartungen in den Bereichen Anti-Korruption und der Vermeidung von Interessenskonflikten klar und einheitlich zu kommunizieren.

Im Jahr 2020 erarbeitete PUMA eine umfassende Business Partner Due Diligence Policy. Beruhend auf einem risikobasierten Ansatz wurden alle bestehenden Prozesse beim Eingehen von geschäftlichen Beziehungen mit Geschäftspartnern mit hohem Risikoprofil analysiert, konsolidiert und neu definiert. In Zukunft wird der Due-Diligence-Prozess durch ein Compliance Screening Tool unterstützt, auf das alle lokalen Compliance-Verantwortlichen Zugriff 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. Um die Zusammenarbeit innerhalb der globalen Compliance-Organisation zu erleichtern, finden regelmäßige virtuelle Treffen mit den lokalen Compliance-Verantwortlichen statt. Diese bieten die Möglichkeit zu Erfahrungs- und Wissensaustausch. Dieser informelle Informationsaustausch wird ergänzt

durch einen Compliance Reporting Prozess, der 2020 in schriftlicher Form dokumentiert und formalisiert wurde. Dieser Prozess beinhaltet unter anderem, dass der Chief Compliance Officer den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der PUMA SE 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 2020 gingen bei der Compliance-Abteilung im Headquarter 47 Hinweise über angebliche Verstöße ein. Die Mehrzahl der Fälle fiel nicht in den Zuständigkeitsbereich der Compliance-Abteilung. In zwei Fällen aus dem Jahr 2019, in denen der Vorwurf der Korruption erhoben wurde, wurde die Untersuchung im Jahr 2020 abgeschlossen, ohne dass die Vorwürfe bestätigt wurden. 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 und ihrer Mandate sind dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen. Kein Vorstandsmitglied nimmt insgesamt mehr als zwei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder

vergleichbare Funktionen wahr.

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

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

#### AUFSICHTSRAT

Für die PUMA SE als europäische Gesellschaft findet das deutsche Mitbestimmungsgesetz keine Anwendung. Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats ergeben sich vielmehr aus der Satzung der PUMA SE sowie der Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der PUMA SE vom 11. Juli 2011 und deren Anpassung vom 7. Februar 2018. Der Aufsichtsrat der PUMA SE besteht aus sechs Mitgliedern, von denen vier Mitglieder Anteilseignervertreter und zwei Mitglieder Arbeitnehmervertreter sind. Die Wahl der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat wird als Einzelwahl durchgeführt. 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, ihren Mandaten sowie die Dauer ihrer Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat sind dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen. Aufsichtsratsmitglieder, die keinem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehören, nehmen nicht insgesamt mehr als fünf Aufsichtsratsmandate bei konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder vergleichbare Funktionen wahr.

Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands und kann sie bei Vorliegen eines wichtigen Grundes jederzeit abberufen. Erstbestellungen erfolgen für drei Jahre. Der Aufsichtsrat 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. Es ist vorgesehen, der Hauptversammlung am 5. Mai 2021 ein weiterentwickeltes Vorstandsvergütungssystem zur Billigung vorzulegen, das den Anforderungen des Gesetzes zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrichtlinie (ARUG II) entspricht, den Empfehlungen des

Kodex 2020 folgt und noch stärker auf die Aktionärsinteressen ausgerichtet ist.

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

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

Der Aufsichtsratsvorsitzende hält zwischen den Sitzungen regelmäßig mit dem CEO Kontakt, um mit ihm Fragen der Strategie, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance bei PUMA zu beraten. Der Vorstand oder der CEO sprechen 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. Der Aufsichtsrat wurde von einer externen Rechtsanwaltskanzlei unterstützt, welche 56 Fragen erarbeitet hat, die von jedem Aufsichtsratsmitglied beantwortet wurden. Die Ergebnisse wurden ausgewertet und Umsetzungsmaßnahmen vereinbart.

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

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

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

#### AKTIONÄRE UND HAUPTVERSAMMLUNG

Die Aktionäre der PUMA SE üben ihre Rechte, insbesondere ihre Auskunfts- und Stimmrechte, 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 aufsichtsratspezifische Themen Gespräche zu führen.

Zusätzlich zu anderen Kommunikationswegen nutzen wir für unsere Investor Relations-Arbeit intensiv die Internetseite der Gesellschaft. Unter <http://about.puma.com/de-de/investor-relations> sind alle wesentlichen im Geschäftsjahr 2020 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 „INVESTOR RELATIONS / CORPORATE GOVERNANCE“ eingesehen werden kann.

Der Personalausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Der Personalausschuss hat die Aufgabe, den Abschluss und die Änderung von Dienstverträgen mit den Vorstandsmitgliedern vorzubereiten und die Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Über Fragen der Vergütung der Vorstandsmitglieder beschließt der gesamte Aufsichtsrat aufgrund entsprechender Empfehlungen des Personalausschusses. Die Mitglieder des Personalausschusses sind Jean-François Palus (Vorsitzender), Fiona May und Martin Köppel.

Der Prüfungsausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses ist ein unabhängiger Vertreter der Anteilseigner und verfügt über Sachverstand auf den Gebieten der Rechnungslegung und Abschlussprüfung gemäß § 100 Abs. 5 AktG. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung, welche insbesondere den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht (einschließlich CSR-Berichterstattung), unterjährige Finanzinformationen und den Einzelabschluss nach HGB umfasst. Darüber hinaus ist er verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, des internen Revisionssystems sowie der Compliance und der Abschlussprüfung, hier insbesondere der 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. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses sind Thore Ohlsson (Vorsitzender), Héloïse Temple-Boyer und Bernd Illig.

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

Die derzeitige Zusammensetzung der Ausschüsse ist zudem 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 C.1 des Kodex 2020 Ziele gesetzt, die er erfüllt.

Die Ziele sind im Folgenden einzeln dargestellt:

- Die Mitglieder des Aufsichtsrats verfügen in ihrer Gesamtheit über Erfahrungen und Kenntnisse auf den Gebieten der Steuerung und/oder Überwachung kapitalmarktorientierter Unternehmen sowie in den Geschäftsbereichen und Absatzmärkten von PUMA. Einzelheiten dazu sind unter lit. b) dieses Kapitels dargestellt.
- Mehrere Mitglieder verfügen über einen ausgeprägten internationalen Hintergrund. Diese Zielvorgabe ist allein aufgrund der internationalen Herkunft von Jean-François Palus, Héroïse Temple-Boyer, Thore Ohlsson und Fiona May deutlich übertroffen.
- Dem Aufsichtsrat gehören eine angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder an. Mit Jean-François Palus, Héroïse Temple-Boyer, Thore Ohlsson und Fiona May werden vier von sechs Mitgliedern des Aufsichtsrats als unabhängig angesehen.

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

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

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

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

- Thore Ohlsson, der Vorsitzende des Prüfungsausschusses verfügt über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren, ist mit der Abschlussprüfung vertraut und ist unabhängig. Auch Jean-François Palus und Héloïse Temple-Boyer bringen diese besonderen Kenntnisse mit.
- Die Aufsichtsratsmitglieder haben ausreichend Zeit zur Wahrnehmung ihres Aufsichtsratsmandats. Der Aufsichtsrat prüft vor jedem Wahlvorschlag, ob die betreffenden 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 2020 nicht gegeben. Sollte ein Interessenkonflikt auftreten, ist jedes Aufsichtsratsmitglied verpflichtet, diesen dem Aufsichtsratsvorsitzenden offen zu legen.
- Gemäß § 1 Absatz 4 Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat dürfen Aufsichtsratsmitglieder grundsätzlich nicht älter als 70 Jahre sein und ihre maximale Amtszeit darf nicht länger als drei Amtsperioden betragen. Bei der Festlegung dieser Altersgrenze hat sich der Aufsichtsrat bewusst gegen eine starre Höchstaltersgrenze und für eine flexible Regelgrenze entschieden, die den notwendigen Spielraum für eine angemessene Würdigung der Umstände des Einzelfalls enthält, den Kreis der potenziellen Kandidaten hinreichend weit fasst und auch eine Wiederwahl ermöglicht. Thore Ohlsson hat die Regelaltersgrenze erreicht. Er wurde nach sorgfältiger Abwägung dennoch durch den Aufsichtsrat zur Wiederwahl in 2018 vorgeschlagen, um im besten Interesse des Unternehmens die notwendige Kontinuität nach dem Spin-off von der Kering S.A. zu gewährleisten. Alle anderen Aufsichtsratsmitglieder haben zum Zeitpunkt ihrer Wahl die Regelaltersgrenze nicht erreicht.

## **b) Kompetenzprofil**

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

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

- Finanzexpertise (Rechnungswesen, Treasury, Risikomanagement, Corporate Governance) (Jean-François Palus, Thore Ohlsson, Héloïse Temple-Boyer)
- Erfahrung als Mitglied von Aufsichts- und Verwaltungsräten börsennotierter Gesellschaften (Jean-François Palus, Heloise Temple-Boyer)
- Erfahrung im Bereich Mergers & Acquisitions (Jean-François Palus, Thore Ohlsson)
- Verständnis des Betriebsverfassungsgesetzes und Eintreten für die Interessen der Beschäftigten (Martin 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 2020 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. Im zum 31. Dezember 2020 aus drei Mitgliedern bestehenden Vorstand sind mit Anne-Laure Descours 33% Frauen und 66% Männer vertreten.

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.

**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.

### **Vergütungsbericht**

Der von Vorstand und Aufsichtsrat erstellte Vergütungsbericht ist unter <https://about.puma.com/de-de/investor-relations/corporate-governance> veröffentlicht.

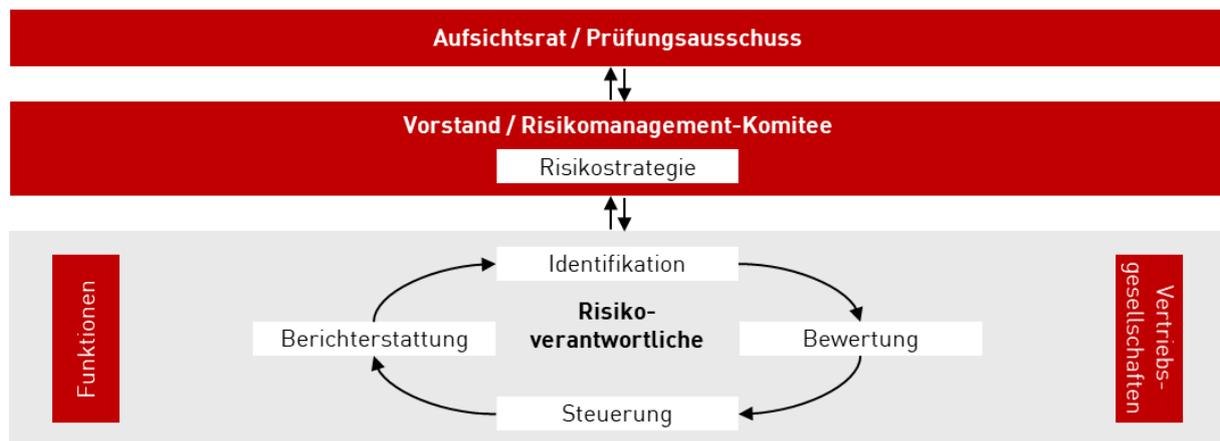
## Risiko- und Chancenbericht

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

### Risikomanagementsystem

PUMA geht bewusst und kontrolliert Risiken ein, um die Unternehmensziele zu erreichen. Das Ziel des Risikomanagementsystems ist es, insbesondere wesentliche oder sogar bestandsgefährdende Risiken frühzeitig zu erkennen und zu steuern und somit bei der Erreichung der Unternehmensziele zu unterstützen. Des Weiteren soll die Einhaltung damit verbundener Gesetze, Regelungen und Standards sichergestellt und Transparenz über die Risikosituation aus Sicht der Partner wie beispielsweise Kunden, Lieferanten und Investoren geschaffen werden. Hierzu wird eine angemessene Risikomanagement-Organisation etabliert, die in der Lage ist, Risiken frühzeitig zu identifizieren und entsprechend der Unternehmensstrategie zu steuern sowie das Risikobewusstsein innerhalb der PUMA-Gruppe zu fördern, um risikobasierte Entscheidungen zu treffen. Das Chancenmanagement ist nicht Teil des Risikomanagementsystems und obliegt der Verantwortung des operativen Managements.

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



Die Risikoverantwortlichen setzen sich im Wesentlichen aus den Führungskräften der Funktionsbereiche und den Geschäftsführern der Vertriebsgesellschaften zusammen. Die Risikoidentifikation erfolgt durch eine Bottom-Up-Analyse innerhalb des Verantwortungsbereiches des Risikoverantwortlichen und wird regelmäßig in strukturierten Interviews oder ad-hoc an die Risikomanagementfunktion und/oder die lokalen Überwachungsgremien berichtet. Die Risiken werden mit Hilfe einer systematischen Methodik in Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadensausmaß und Kontrollniveau mit Hilfe qualitativer Kriterien bewertet. Die regelmäßige Risikoidentifikation und -bewertung wird von der Risikomanagementfunktion halbjährlich mit allen wesentlichen Funktionsbereichen durchgeführt. Die erfassten und bewerteten Risiken werden im Risikomanagement-Komitee zusätzlich um eine Top-Down-Betrachtung erweitert. Somit kann auch die Berücksichtigung von Interdependenzen und die Einschätzung der Gesamtrisikosituation entsprechend sichergestellt werden.

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

## Risiken

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

### **COVID-19-Pandemie**

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

Im vergangenen Geschäftsjahr hat sich die COVID-19-Pandemie schnell und dynamisch entwickelt und das Ausmaß und die Dauer der daraus resultierenden Auswirkungen auf unser Geschäft waren und sind daher weiterhin äußerst schwer vorherzusagen. Wir gehen jedoch davon aus, dass die Situation der COVID-19-Pandemie nicht von langfristiger Dauer sein wird.

Wir verfolgen das Ziel, diese Krise zu überstehen, uns zu erholen und zu stabilisieren, um dann gestärkt aus der Krise hervorzugehen, ohne das mittelfristige Wachstum von PUMA zu beeinträchtigen. Unser Vorgehen ist dabei lokal ausgeprägt, da die verschiedenen Märkte diese Phasen zu unterschiedlichen Zeiten durchlaufen. Unser Hauptaugenmerk liegt auf der Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter und Kunden, der Liquiditätssicherung des PUMA-Konzerns durch Absicherung von Kreditlinien, einer engen und verlässlichen Zusammenarbeit mit unseren Partnern, Zulieferern und Kunden, der Festigung und Erweiterung der Lieferkette, der Digitalisierung wichtiger Geschäftsprozesse und der weiteren Stärkung unseres E-Commerce-Geschäfts. Insbesondere wurde die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten gefestigt, indem wir nur einen sehr geringen Anteil der Aufträge bei unseren Lieferanten storniert und im Gegenzug verlängerte Zahlungsziele vereinbart haben. Die nicht in Anspruch genommenen Kreditlinien des PUMA-Konzerns dienen als Sicherheitsreserve für mögliche Auswirkungen der COVID-19-Pandemie. Die deutliche Erhöhung der Kreditlinien im Geschäftsjahr 2020 resultiert aus dem Abschluss einer syndizierten Kreditlinie im Mai über € 900 Mio. von 11 Geschäftsbanken und der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) als „Brückenfinanzierung“ für maximal 2 Jahre. Diese Kreditlinie wurde bislang nicht in Anspruch genommen und konnte zum Jahresende 2020 bereits um € 700 Mio. auf nur noch € 200 Mio. reduziert werden. Zur Refinanzierung und geplanten Ablösung dieser „Brückenfinanzierung“ haben wir uns im Dezember ein neues Schuldschein-

darlehen in Höhe von € 250 Mio. mit 3 bzw. 5-jähriger Laufzeit gesichert und bisher bestehende syndizierte Kreditlinien um € 450 Mio. erhöht.

## **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 uns mit erheblichen Risiken verbunden. Diese ergeben sich beispielsweise durch Veränderungen der Beschaffungs- und Lohnkosten, Lieferengpässe bei Rohmaterialien oder Komponenten, Qualitätsprobleme aber auch durch die Möglichkeit einer zu starken Abhängigkeit von einzelnen Herstellern.

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

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

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

Im Rahmen der COVID-19-Pandemie ergaben sich vor allem im ersten Halbjahr des Geschäftsjahrs 2020 Verzögerungen und Unterbrechungen im Beschaffungsbereich und der Lieferkette, die zu einem Anstieg des Einzelrisikos geführt haben. Um diesem Risiko zu begegnen, wurde die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten und Logistikpartnern intensiviert, um flexibel und lösungsorientiert auf die Gegebenheiten reagieren zu können.

## **Informationstechnik**

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

Um diesen Risiken zu begegnen führen wir kontinuierlich technische und organisatorische Maßnahmen durch und tätigen Investitionen in die Erneuerung und Sicherheit der IT-Landschaft. IT-Systeme werden regelmäßig überprüft, gewartet und Sicherheitstests unterzogen. Zudem

werden alle Mitarbeiter mit Hilfe von Richtlinien, Schulungen und Informationskampagnen fortlaufend sensibilisiert.

## **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.

## **Markenimage**

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

Den Risiken aus dem Bereich Markenimage begegnen wir 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 stärken wir unsere Position als Sportmarke durch Partnerschaften mit Spitzensportlern, wie dem Topstürmer Antoine Griezmann, der Sprintlegende Usain Bolt, dem mehrmaligen Formel-1-Weltmeister Sir Lewis Hamilton, dem Profigolfer Rickie Fowler, dem NBA-Profi Danny Green, dem Cricketspieler Virat Kohli oder dem Weltmeister im 400-Meter-Hürdenlauf Karsten Warholm und vielen weiteren Spitzensportlern. Im Jahr 2020 wurde außerdem der Superstar und Fußballprofi Neymar Jr. als weiterer PUMA-Markenbotschafter gewonnen. Im Fußball haben wir langfristige Sponsoringverträge mit Spitzenvereinen, wie beispielsweise Manchester City, Borussia Dortmund, AC Milan, Olympique Marseille und der italienischen Nationalmannschaft, abgeschlossen. In diesem Zusammenhang steht auch das verstärkte Engagement in Basketball, Leichtathletik, Handball und weiteren Sportarten. Junge Trendsetter erreichen wir über Markenbotschafter und Kooperationen aus der Musik-, Film- und Modeszene, wie beispielsweise Jay-Z, Meek Mill, Adriana Lima, Cara Delevingne, Selena Gomez, Winnie Harlow und Dua Lipa sowie verstärkt auch über global und lokal bekannte Influencer in den sozialen Netzwerken.

## **Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen**

Als international agierender Konzern sind wir globalen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen und den damit verbundenen Risiken mit Auswirkung auf unseren Absatz- aber auch Beschaffungsmarkt 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, gesellschaftliche Entwicklungen und ökologische Ereignisse in Änderungen von rechtlichen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen bemerkbar machen. Dies kann beispielsweise im Zusammenhang mit Protestbewegungen wie in Hong-Kong und anderen Gegenden der Welt oder den Auswirkungen des Brexits auftreten.

Insgesamt begegnen wir diesen Herausforderungen mit geografischer Diversifizierung und der Entwicklung von Alternativszenarien für den Eintrittsfall von gravierenden Ereignissen. Dies gilt insbesondere für politische Entwicklungen und mögliche Änderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen, welche kontinuierlich beobachtet und in entsprechende Maßnahmen überführt werden, wie beispielsweise die Anpassung der Lieferkette in das Vereinigte Königreich im Zuge des Brexits.

## **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 uns besteht hierbei insbesondere das Risiko, dass die Waren- und Informationsflüsse nicht ausreichend durch moderne Lager-, Logistik- und IT-Infrastruktur unterstützt werden. Aus diesem Grund müssen bestehende Geschäftsprozesse stetig optimiert und angepasst werden. Dies erfolgt systematisch durch gezielte Optimierungsprojekte, die zentral durch die Fachabteilungen erfasst, geplant und gesteuert werden.

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

PUMA schließt ausschließlich marktübliche Devisentermingeschäfte zur Absicherung bereits geschlossener oder sich abzeichnender Verträge mit renommierten internationalen Finanzinstituten ab. Zum Jahresende 2020 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2021 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 denominated und monetärer Art sind; wechsellkursbedingte Differenzen aus der Umrechnung von Einzelabschlüssen in die Konzernwährung bleiben unberücksichtigt. Als relevante Risikovariablen gelten grundsätzlich alle nicht funktionalen Währungen, in denen PUMA Finanzinstrumente einsetzt.

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde: Wesentliche originäre monetäre Finanzinstrumente (Flüssige Mittel, Forderungen, verzinsliche und unverzinsliche Verbindlichkeiten) sind entweder unmittelbar in funktionaler Währung denominated oder werden durch den Einsatz von Devisentermingeschäften in die funktionale Währung transferiert.

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

## **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. Durch die negativen gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie hat sich das Ausfallrisiko der Forderungen im Geschäftsjahr 2020 erhöht. Dementsprechend sind auch die Wertberichtigungen auf Forderungen gegenüber dem Vorjahr angestiegen. 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 bestehen zum 31. Dezember 2020 im PUMA-Konzern nicht in Anspruch genommene Kreditlinien über insgesamt € 1.372,7 Mio.

Die Finanzierung der mittel- und langfristigen Mittelbedarfe, die sich nicht unmittelbar aus dem Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit abdecken lassen, erfolgt durch Aufnahme von mittel- und langfristigen Darlehen. Zu diesem Zweck wurden im Juli 2018, im Dezember 2019 und im Dezember 2020 verschiedene Schuldscheindarlehen in jeweils mehreren Tranchen mit fixem und variablem Coupon und jeweils verschiedenen Restlaufzeiten begeben. Die in Anspruch genommenen Schuldscheindarlehen betragen zum 31. Dezember 2020 insgesamt € 245,0 Mio. und haben eine Restlaufzeit von zwischen einem und 5 Jahren.

## **Vertriebsstruktur**

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

Im Großhandel stellen stärker werdende Händler, zum Teil mit Eigenmarken, und Wettbewerber das Risiko eines intensivierten Wettbewerbs um Konsumenten und Marktanteile dar. Zudem verändert sich das Kaufverhalten der Konsumenten hin zu mehr E-Commerce und der Verknüpfung aus stationärem und digitalem Handel, was eine kontinuierliche Anpassung der Vertriebsstruktur erfordert. Der Vertrieb über eigene Einzelhandels- und E-Commerce-Kanäle ist für uns jedoch auch mit verschiedenen Risiken verbunden. Hierzu zählen notwendige Investitionen in den Ausbau und die Infrastruktur, Einrichtung der Läden, höhere Fixkosten und Mietverträge mit langfristigen Mietverpflichtungen, was bei einer rückläufigen Geschäftsentwicklung die Profitabilität beeinträchtigen kann.

Wir führen zur Vermeidung von Risiken ein dauerhaftes Monitoring der Vertriebskanäle und ein regelmäßiges Reporting durch das Controlling und 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 E-Commerce werden weltweite Aktivitäten harmonisiert sowie

Investitionen in die IT-Plattform getätigt, um die Abwicklung der Kauftransaktionen weiter zu optimieren und das Einkaufserlebnis für den Konsumenten weiter zu verbessern.

## **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 uns 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.

## **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, und die Exposition in den sozialen Medien in Zeiten von „Fake-News“ sowie der personellen Vielfalt und Toleranz kann zu erheblichen Imageschäden und letztendlich auch zu Umsatz- und Gewinneinbußen führen, ganz gleich ob es sich um Tatsachen oder nur um ein Gerücht handelt.

Wir begegnen diesem Risiko mittels einer sorgsamsten Presse-, Social-Media- und Public-Relations-Arbeit und der Überwachung der Presse und des Social-Media-Umfeldes, 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.

## **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 unsere Anforderungen gegenüber den Zulieferbetrieben verstoßen und zudem zu einer negativen Berichterstattung und möglichen Umsatzeinbußen führen. Die Einhaltung der gültigen Standards wird durch regelmäßige Prüfungen bei den Zulieferbetrieben sichergestellt.

Außerdem führen der Klimawandel und die dadurch steigenden Kundenanforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit zu einem stärkeren ökologischen Fokus innerhalb des Produktangebotes, 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 unserer Nachhaltigkeitsstrategie.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung von PUMA (der nichtfinanzielle Bericht) für das Geschäftsjahr 2020 kann spätestens ab dem 30. April 2021 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>

## **Personalbereich**

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

## **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. Wir verfügen deshalb über verschiedene Instrumente, um diesen Risiken zu begegnen. Dazu gehören unter anderem ein integriertes Compliance-Management-System, das interne Kontrollsystem, das Konzerncontrolling und die Interne Revision. Im Rahmen des Compliance-Management-Systems werden Sensibilisierungsmaßnahmen zu wesentlichen Compliance-Themen, wie zum Beispiel Korruptionsprävention und Kartellrecht durchgeführt, und entsprechende Richtlinien und ein globales Netzwerk aus Compliance-Beauftragten im Konzern eingeführt. Des Weiteren steht den PUMA-Mitarbeitern ein Hinweisgebersystem zur Verfügung, um unethisches Verhalten zu melden.

## **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.

## **Zinsrisiken**

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

## Tabellarische Risiko-Übersicht

In der nachfolgenden Tabelle sind die zuvor beschriebenen Risikokategorien entsprechend ihrer relativen Bedeutung und der unterjährigen Veränderung zusammenfassend dargestellt:

Übersicht der Risikokategorien (Reihenfolge entsprechend der relativen Bedeutung)	Einordnung der Risikokategorie	Beschreibung	Veränderung ggü. Vorjahr
COVID-19-Pandemie	strategisch	z.B. Ladenschließungen, Lieferprobleme, Mitarbeiter- und Kundengesundheit	neu
Beschaffungsbereich und Lieferkette	operativ	z.B. Beschaffungskosten, Lieferengpässe, Qualitätsprobleme	(COVID-19) ↗
Informationstechnik	operativ	z.B. Cyber-Attacken, Systemausfälle	-
Produkt- und Marktumfeld	strategisch	z.B. Trends, Kundenanforderungen	-
Markenimage	strategisch	z.B. Brand Heat, Markenbotschafter	-
Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen	strategisch	z.B. Konjunktorentwicklung, politische Situation, rechtliche Rahmenbedingungen	-
Organisatorische Herausforderungen und Projektrisiken	strategisch	z.B. IT-Infrastruktur, Bauprojekte	-
Währungsrisiken	finanziell	z.B. Wechselkursschwankungen	-
Ausfallrisiken	finanziell	z.B. Zahlungsforderungen ggü. Kunden	(COVID-19) ↗
Liquiditätsrisiko	finanziell	z.B. Barmittel, Kreditlinien	-
Vertriebsstruktur	strategisch	z.B. Veränderung der Vertriebslandschaft	-
Produktfälschungen	regulatorisch	z.B. Markenpiraterie	-
Berichterstattung in Medien	strategisch	z.B. negative Presse, Social Media	↗
Nachhaltigkeit	regulatorisch	z.B. Menschenrechte, Umweltstandards	↗
Personalbereich	operativ	z.B. Schlüsselpositionen	-
Rechtliche Risiken	regulatorisch	z.B. Markenrecht, Patentrecht	-
Compliance Risiken	regulatorisch	z.B. Betrug, Korruption	-
Steuerrechtliche Risiken	finanziell	z.B. Verrechnungspreise	-
Zinsrisiken	finanziell	z.B. variabel verzinsliche Finanzverbindlichkeiten	-

## Chancen

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

Im Bereich der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden aktuell durch die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie eine Stärkung des Sport- und Freizeitsektors gesehen. Sofern es PUMA gelingt gestärkt aus der Krise hervorzugehen, ohne dabei das mittelfristige Wachstumspotential zu beeinträchtigen, besteht hier eine Chance zur Gewinnung von Marktanteilen. In Zeiten von zunehmendem Home-Office und eingeschränkten Indoor- oder Teamsportmöglichkeiten, hat die Relevanz für beispielsweise den Bereich der Lauf-, Fitness-, Golf- oder Loungeprodukte zugenommen, weshalb das Produktangebot in diesen Bereichen erweitert und weiterentwickelt wird. Außerdem können verschobene Sportveranstaltungen wie die Olympischen Spiele oder die Fußball Europameisterschaft sowie nachlassende Restriktionen zu einem wieder zunehmenden Konsum von Sportartikeln beziehungsweise Nachholeffekten führen. Zudem bestehen Chancen im regulatorischen Umfeld beispielsweise in der Reduzierung von Handelsbeschränkungen und Protektionismus vor allem im Zusammenhang mit dem Ausgang der US-Wahl.

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

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

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

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

## **Gesamteinschätzung der Risiko- und Chancensituation**

Die Beurteilung der Gesamtrisikosituation des Konzerns und der PUMA SE ist das Ergebnis einer konsolidierten Betrachtung der zuvor dargestellten Risiko- und Chancenkategorien. Im Vergleich zur Darstellung in unserem Geschäftsbericht 2019 hat sich unsere Beurteilung der Gesamtrisikosituation von PUMA überwiegend durch die oben beschriebenen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie erhöht, welche derzeit die größte Herausforderung darstellt. 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.

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 könnten. Auch aufgrund der äußerst soliden Bilanzstruktur und Eigenkapitalquote, sowie der starken Liquiditätslage und der positiven Geschäftsaussichten sieht der Vorstand keine wesentliche Gefährdung des Fortbestands des PUMA-Konzerns und der PUMA SE.

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

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

Der Vorstand ist verantwortlich für die Einrichtung und die regelmäßige Überwachung eines angemessenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernabschluss und die Angaben im zusammengefassten Lagebericht. Dieses Kontroll- und Risikomanagementsystem ist darauf ausgerichtet, die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung, die Darstellung und Richtigkeit des Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Lageberichts und der dort gemachten Angaben zu gewährleisten. Es basiert auf einer Reihe von prozessintegrierten Überwachungsmaßnahmen und umfasst dazu notwendige Maßnahmen, wie beispielsweise interne Anweisungen, Organisations- und Berechtigungsrichtlinien, relevante Unternehmensrichtlinien (z.B. „Anti-Corruption/Anti-Bribery“, „Cyber Fraud“), die Funktionstrennung im Konzern und das Vieraugenprinzip. Die Maßnahmen werden regelmäßig durch die Abteilung Group Internal Audit, Risk Management & Internal Control auf Angemessenheit und Funktionsfähigkeit überprüft.

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

Im Rahmen des Risikomanagementsystems werden Ereignisse, die einen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung und den Rechnungslegungsprozess des Konzerns haben könnten, regelmäßig und 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 der Abteilung Group Internal Audit, Risk Management & Internal Control, um die Ergebnisse der Revisions- und Abschlussprüfungen mit Bezug auf das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu erörtern. Der Abschlussprüfer berichtet in der Bilanzsitzung über die Ergebnisse der Jahres- und Konzernabschlussprüfung an den Prüfungsausschuss und an den Aufsichtsrat.

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

## Prognosebericht

### **Weltkonjunktur**

Nach dem historischen Konjunkturreinbruch durch die globale COVID-19-Pandemie im Jahr 2020 erwarten die Experten des Kieler Institutes für Weltwirtschaft (ifw Kiel) in ihrer Winterprognose vom 16. Dezember 2020 für das Jahr 2021 einen robusten Anstieg des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 6,1%. Die kräftige Erholung der Weltkonjunktur basiert auf der Annahme, dass im Jahr 2021 eine zunehmende Durchimpfung der Bevölkerung und eine nachhaltige Verringerung der Infektionsrisiken erfolgt, die zu einer fortschreitenden Normalisierung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führt. Sofern es gelingt, die Impfprogramme rasch und in der Breite der Bevölkerung umzusetzen, dürfte dies gestützt von niedrigen Zinsen und einkommensstützenden Maßnahmen der Finanzpolitik dazu beitragen, dass sich die wirtschaftliche Unsicherheit verringert und die Konsumausgaben der privaten Haushalte erhöhen. Die größten Risiken für die konjunkturelle Entwicklung resultieren jedoch aus der Ungewissheit über den weiteren Verlauf der COVID-19-Pandemie, falls die Durchimpfung der Bevölkerung schwieriger sein oder länger dauern sollte als erwartet. Gleichzeitig könnte der Prozess der Normalisierung bei günstigen Rahmenbedingungen auch rascher erfolgen und zu einer höheren konjunkturellen Dynamik führen.

### **Sportartikelbranche**

Sofern der weitere Verlauf der COVID-19-Pandemie nicht erneut zu wesentlichen negativen Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen führt, erwarten wir für das Jahr 2021 ein Wachstum der Sportartikelbranche. Wir gehen davon aus, dass die Nachfrage nach Sportartikeln im Jahr 2021 ansteigen wird, da die Trends zu mehr sportlicher Betätigung und einer gesünderen Lebensführung weiterhin intakt sind und durch die COVID-19-Pandemie sogar noch an Bedeutung gewonnen haben. Gleiches gilt für die zunehmende Beliebtheit von Sportschuhen und von Freizeit- und Sportbekleidung als fester Bestandteil der Alltagsmode („Athleisure“). Des Weiteren nehmen wir an, dass die auf das Jahr 2021 verschobenen sportlichen Großveranstaltungen, die Olympischen Sommerspiele in Tokyo und die Fußball-Europameisterschaft, dazu beitragen, das Wachstum in der Sportartikelbranche zu unterstützen.

## **Ausblick 2021**

Nach einem sehr schwachen zweiten Quartal im Jahr 2020, das durch die COVID-19-Pandemie stark negativ beeinträchtigt war, verzeichneten wir im dritten Quartal 2020 eine starke Verbesserung von Umsatz und Profitabilität. Angesichts dieser starken Erholung gingen wir davon aus, dass das Jahr 2021 das werden würde, was das Jahr 2020 ursprünglich hätte sein sollen: ein Jahr mit einem zweistelligen Umsatzwachstum im Vergleich zur Vorjahresbasis 2019 und einer starken Verbesserung unseres operativen Ergebnisses (EBIT) durch eine leichte Verbesserung unserer Rohertragsmarge und aufgrund des operativen Leverage (EBIT 2019: € 440,2 Mio.).

Zu Beginn des Jahres 2021 sind jedoch mehr als 50% der Einzelhandelsgeschäfte in Europa, in denen unsere Produkte verkauft werden, aufgrund verschiedener Maßnahmen und Restriktionen derzeit geschlossen. Da die Zahl der COVID-19-Fälle weltweit weiter ansteigt, werden in immer mehr Märkten Einzelhandelsgeschäfte aufgrund lokaler Restriktionen geschlossen, und mehrere Regierungen haben ihre Maßnahmen bereits bis in den Februar oder sogar März hinein verlängert. Infolgedessen wird ein Teil unseres Geschäfts im Jahr 2021 erneut durch die COVID-19-Pandemie negativ beeinflusst werden, trotz eines starken Auftragsbuchs und einer hohen Nachfrage seitens unserer Handelspartner. Wir werden weiterhin versuchen, die Folgen der COVID-19-Pandemie so weit wie möglich abzumildern, rechnen aber vor allem in der ersten Jahreshälfte 2021 mit einer negativen Auswirkung auf unsere Geschäftsentwicklung.

Wir gehen derzeit davon aus, dass das erste Quartal 2021 und auch der Beginn des zweiten Quartals stark negativ beeinträchtigt sein werden, dass wir aber bis zum Ende des zweiten Quartals eine Erholung und im dritten und vierten Quartal eine starke Verbesserung sehen werden. Angesichts der Tatsache, dass in fast allen Teilen der Welt bereits Impfkampagnen laufen, bleiben wir insbesondere für das zweite Halbjahr 2021 zuversichtlich. Für das Gesamtjahr 2021 erwarten wir daher zumindest einen moderaten währungsbereinigten Anstieg des Umsatzes (2020: € 5.234,4 Mio.) und eine deutliche Verbesserung sowohl des operativen Ergebnisses (EBIT) (2020: € 209,2 Mio.) als auch des Konzernergebnisses (2020: € 78,9 Mio.) gegenüber dem Jahr 2020. Die Entwicklung unserer Rohertragsmarge und unserer Kostenquote der operativen Aufwendungen (OPEX) im Jahr 2021 wird jedoch vom Ausmaß und der Dauer der negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf unsere Umsatzentwicklung abhängen.

Unsere schnelle Erholung im dritten Quartal und zu Beginn des vierten Quartals im Jahr 2020 sowie unser starker Auftragsbestand für das Jahr 2021, in Verbindung mit sehr gutem Feedback von Einzelhändlern und Kunden weltweit, stimmen uns zuversichtlich für den mittelfristigen Erfolg und das Wachstum von PUMA.

## **Investitionen**

Für das Jahr 2021 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.

Herzogenaurach, den 2. Februar 2021

Der Vorstand

**Gulden**

**Lämmermann**

**Descours**