



Zusammengefasster Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016

- **Das Geschäftsjahr 2016 im Überblick**
- **Grundlagen des PUMA-Konzerns**
 - **Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur**
 - **Ziele und Strategie**
 - **Produktentwicklung und Design**
 - **Beschaffung**
 - **Mitarbeiter**
 - **Steuerungssystem**
- **Wirtschaftsbericht**
 - **Wirtschaftliche Rahmenbedingungen**
 - **Umsatzlage**
 - **Ertragslage**
 - **Dividende**
 - **Regionale Entwicklung**
 - **Vermögens- und Finanzlage**
 - **Cashflow**
 - **Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf und zur Lage des Konzerns durch die Unternehmensleitung**
- **Erläuterungen zum Jahresabschluss der PUMA SE nach HGB**
- **Vergütungsbericht**
- **Risiko- und Chancenmanagement**
- **Nachtrags- und Prognosebericht**
- **Übernahmerelevante Angaben**
- **Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung**

Zusammengefasster Lagebericht:

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

Das Geschäftsjahr 2016 im Überblick

2016 blickt PUMA auf ein Jahr großer Sportereignisse zurück: Die Copa América, die Fußball-Europameisterschaft und die Olympischen Spiele in Rio waren ideale Plattformen, um PUMA als innovative und design-orientierte Sportmarke zu präsentieren und im Sinne unseres Markenleitbilds „Forever Faster“ in Szene zu setzen. Die steigenden Abverkäufe unserer Produkte im Handel und das wachsende Interesse der Konsumenten an unserer Marke unterstreichen, dass wir unser Produktangebot erfolgreich verbessert haben und große Fortschritte darin erzielen konnten, unsere Markenbegehrtheit weiter zu steigern. Dies zeigen auch die positiven Reaktionen unserer Handelspartner, mit denen wir auch 2016 wieder intensiv zusammen daran gearbeitet haben, unsere Marke und Produkte im Handel noch besser zu platzieren. Durch neue Produktlinien wie Fierce, Platform, IGNITE Dual und die von Rihanna entworfenen FENTY-Kollektionen konnten wir eine sehr positive Resonanz bei den Konsumenten erzielen. In Kombination mit einem erfolgreichen Marketing mit Markenbotschaftern wie Rihanna, Kylie Jenner und Cara Delevingne und nicht zuletzt durch die herausragenden Leistungen von Usain Bolt, ist es PUMA gelungen, 2016 zu einem Jahr des positiven „Momentums“ werden zu lassen.

Im Bereich Teamsport bot die Fußball-Europameisterschaft 2016 in Frankreich die perfekte Bühne für PUMA, um sich als innovative und designorientierte Sportmarke zu präsentieren. Mit einer Markenpräsenz in fast 40 Prozent aller Spiele erzielten PUMAs fünf EM-Mannschaften in ihren Trikots mit ACTV Thermo-R-Technologie eine hohe Sichtbarkeit. Für einen Höhepunkt bei der EM sorgte Frankreichs Antoine Griezmann, der von der UEFA als „Spieler des Turniers“ ausgezeichnet wurde und mit seinen sechs Treffern in PUMAs zweifarbigen Tricks-Schuhen zum besten EM-Torschützen avancierte. In der englischen Premier League gelang Leicester City bereits vor der EM als erste PUMA-Mannschaft und noch dazu als krasser Außenseiter der Gewinn der Meisterschaft – gefolgt von PUMA-Team Arsenal London auf Rang zwei.

Unsere Kategorie Running und Training profitierte unter anderem vom großen Erfolg unserer Athleten und Verbände bei den Olympischen Sommerspielen in Rio. PUMA-Sprintstar Usain Bolt gewann Goldmedaillen in allen drei Sprintwettbewerben. Insgesamt erzielten die von PUMA ausgestatteten Olympiamannschaften Jamaika, Bahamas, Kuba und Grenada sowie die von PUMA ausgestatteten Leichtathletik-Teams Schweiz, Dominikanische Republik und Barbados zehn Gold-, fünf Silber- und neun Bronzemedailles. Ein Höhepunkt in unserer Running-Kategorie war außerdem die erfolgreiche Weiterentwicklung unserer Laufschuhtechnologie IGNITE in verschiedenen Modellen.

In der Kategorie Motorsport wurde Nico Rosberg nach einem packenden WM-Finale zum ersten Mal in seiner Karriere Formel 1-Weltmeister. Der von uns ausgerüstete Formel 1-Rennstall MERCEDES AMG PETRONAS gewann außerdem zum dritten Mal in Folge die Konstrukteurs-Meisterschaft. Unser Geschäftsbereich Golf profitierte erneut von den guten Leistungen unserer zahlreichen Top-Spieler rund um Rickie Fowler und Lexi Thompson. Mit der Einführung neuer KING F7-Driver mit ultraleichten GPS-

Sensoren im Griff revolutioniert PUMA das Golfspiel und ermöglicht Spielern eine umfassende Analyse ihres Golfspiels auf dem Smartphone.

Vor dem Hintergrund unseres Mottos „The future is female“ haben wir 2016 unseren strategischen Fokus auf die weibliche Zielgruppe weiter geschärft. Ein Schlüsselement in dieser Strategie ist unsere Partnerschaft mit Rihanna als Markenbotschafterin und Kreativdirektorin. Mit ihrem intuitiven, individuellen Stil nimmt sie direkten Einfluss auf unsere Damenkollektionen in den Bereichen Performance und Sportstyle. Im September 2016 erfolgte die Einführung ihrer ersten PUMA-Kollektion unter ihrem FENTY-Label, die sie bereits zuvor im Februar bei der New Yorker Fashion Week erstmals präsentiert hatte. Nur kurze Zeit später stellte Rihanna ihre Frühjahr-/Sommer-Kollektion 2017 im Rahmen der Pariser Fashion Week vor. Diese zweite Kollektion ist von dem Frankreich des 18. Jahrhunderts inspiriert und verbindet Einflüsse aus der Zeit von Ludwig XVI. mit modernem Streetstyle-Look.

Eine weitere Stärkung unseres Frauensegments haben wir im Rahmen unserer „DO YOU“-Kommunikations-Plattform vorgenommen. Mit dieser Kampagne, in deren Mittelpunkt Model, Schauspielerin und Aktivistin Cara Delevingne steht, inspirieren wir Frauen weltweit, selbstbewusst zu sein. Ein kategorienübergreifendes Angebot aus den Bereichen Running und Training sowie unserem Sportstyle-Sortiment wird im Rahmen von „DO YOU“ beworben.

Um die Qualität unserer Umsätze zu verbessern und den Abverkauf zu steigern, haben wir weiter konsequent daran gearbeitet, die Beziehungen mit unseren strategischen Handelspartnern zu stärken. Darüber hinaus haben wir neue Initiativen und Kundenbeziehungen mit wichtigen Einzelhandelsunternehmen in traditionellen und wachsenden Märkten aufgebaut. 2016 haben wir beispielsweise unsere langjährige Beziehung mit Foot Locker in Nordamerika und das gemeinsam entwickelte Einzelhandelskonzept „PUMA Lab“ erfolgreich weitergeführt. In China haben unsere Franchise-Partner im abgelaufenen Geschäftsjahr rund 200 weitere PUMA-Einzelhandelsgeschäfte eröffnet. In Bezug auf unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte haben wir die weltweite Einführung unseres „Forever Faster“-Storekonzepts weiter fortgesetzt, um die Präsentation unserer Produkte und der dazugehörigen Technologien zu optimieren und unsere Positionierung als Sportmarke zu stärken.

Auch mit Blick auf die Vereinfachung unserer Organisationsstruktur und internen Abläufe haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr weitere Fortschritte erzielt. So hat sich beispielsweise die Flexibilität der Lieferkette durch verstärkte lokale Beschaffung („local-for-local“) verbessert. Zusätzlich wurden eigene Mitarbeiter nahe an die Produktionsstätten unserer Lieferanten verlagert, um dadurch schnellere Entscheidungen treffen und die Synergien mit unseren Lieferanten besser nutzen zu können. In Bezug auf die Optimierung im Bereich IT haben wir weiter an der Implementierung eines einheitlichen ERP-Systems gearbeitet. Zudem lag der Fokus auf der Erneuerung unserer IT-Infrastruktur sowie der Verbesserung unserer Design-, Produktentwicklungs- und Planungsprozesse. Darüber hinaus haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr damit begonnen, unsere Konzernzentrale in Herzogenaurach zu erweitern. Das neue Verwaltungsgebäude, dessen Fertigstellung für Frühjahr 2018 geplant ist, wird gegenüber des bestehenden PUMAVision Headquarters errichtet und ist ein klares Bekenntnis zum Standort Herzogenaurach.

Die positive Geschäftsentwicklung 2016 mit einem deutlich verbesserten Abverkauf unserer Produkte - sowohl im eigenen Einzelhandel als auch bei unseren Partnern und wichtigen Kunden im Großhandel - zeigt, dass sich unsere Arbeit bereits in Form von besseren Produkten, einem überzeugenderen Marketing und einer besseren Zusammenarbeit mit unseren Handelspartnern auszahlt. Somit sind wir unserem Ziel, die „schnellste Sportmarke der Welt zu sein“ 2016 bereits ein gutes Stück näher gekommen.

Das Umsatzwachstum von PUMA im zurückliegenden Geschäftsjahr 2016 belegt, dass wir in Bezug auf die Steigerung unserer Markenbegehrtheit sowie die Verbesserung unseres Produktangebots auf einem guten Weg sind. Das Segment Schuhe war der stärkste Treiber des Wachstums innerhalb der drei Produktsegmente und verzeichnete zehn Quartale in Folge steigende Umsätze. Dementsprechend erhöhten sich die konsolidierten Umsätze im abgelaufenen Geschäftsjahr währungsbereinigt um 10,2%. Damit wurde die im vorangehenden Geschäftsbericht für das Jahr 2016 in Aussicht gestellte währungsbereinigte Umsatzverbesserung im hohen einstelligen Prozentbereich sogar leicht übertroffen. In der Berichtswährung Euro entspricht dies einem Anstieg der Umsätze um 7,1% von rund € 3,4 Mrd. im Vorjahr auf rund € 3,6 Mrd. im Jahr 2016. Die Rohertragsmarge verbesserte sich, trotz des stärkeren US-Dollars gegenüber einer Vielzahl an Währungen, um 20 Basispunkte auf 45,7%, da PUMA die negativen Währungskurseffekte durch selektive Preisanpassungen und Verbesserungen in der Beschaffung mehr als ausgleichen konnte. Des Weiteren hatte der gestiegene Anteil an Umsätzen durch eigene Einzelhandelsaktivitäten einen positiven Einfluss auf die Rohertragsmarge.

Der moderate Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen um nur 5,7% trug dazu bei, dass sich das operative Ergebnis (EBIT) im abgelaufenen Geschäftsjahr stark verbesserte und sich um 32,6% von € 96,3 Mio. auf € 127,6 Mio. erhöhte. Damit lagen auch die Rohertragsmarge, die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen sowie das operative Ergebnis jeweils im Rahmen beziehungsweise leicht oberhalb der Prognose. Der Konzerngewinn erhöhte sich auf € 62,4 Mio. (Vorjahr: € 37,1 Mio.) und das Ergebnis je Aktie stieg auf € 4,17 gegenüber € 2,48 im Vorjahr.

Aufgrund der erfolgreichen Geschäftsentwicklung, mit einer deutlichen Verbesserung der Ertragslage sowie des Freien Cashflows, schlagen die geschäftsführenden Direktoren dem Verwaltungsrat und der Hauptversammlung am 12. April 2017 vor eine Dividende in Höhe von € 0,75 je Aktie für das Geschäftsjahr 2016 auszuschütten (Vorjahr: € 0,50).

Die PUMA-Aktie notierte am Jahresende bei € 249,65. Damit hat sich der Aktienkurs gegenüber der Vorjahresmarke von € 198,65 um 25,7% erhöht. Die Marktkapitalisierung des PUMA-Konzerns ist dementsprechend auf rund € 3,7 Mrd. angestiegen (Vorjahr: € 3,0 Mrd.).

Grundlagen des PUMA-Konzerns

Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur

Wir firmieren unter PUMA SE mit Konzernhauptszitz in Herzogenaurach, Deutschland. Unsere Aktivitäten sind im internen Berichtswesen nach Regionen (EMEA, Amerika und Asien/Pazifik) sowie nach Produkten (Schuhe, Textilien und Accessoires) abgebildet. Eine weiterführende Beschreibung der Segmente finden Sie unter der Textziffer 25 im Konzernanhang.

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

Zum 31. Dezember 2016 wurden 106 Tochterunternehmen unmittelbar oder mittelbar von der PUMA SE beherrscht. Unsere Tochterunternehmen nehmen verschiedene Aufgaben auf lokaler Ebene wahr wie Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung, Beschaffung oder Verwaltung. Eine vollständige Aufstellung aller Tochterunternehmen und eines assoziierten Unternehmens finden Sie unter Textziffer 2 im Konzernanhang.

Ziele und Strategie

Unsere Ergebnisse für das Jahr 2016 zeigen, dass die Geschäftsentwicklung von PUMA an Fahrt aufgenommen hat: Wir haben im gesamten Jahr unser Augenmerk und unsere Investitionen auf Sportereignisse, Produkte und Kampagnen gerichtet, die uns unserem Ziel näherbringen, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden. Das zurückliegende Geschäftsjahr 2016 war insbesondere durch folgende Höhepunkte gekennzeichnet: Die Fußballturniere Copa América und UEFA Euro 2016, die Olympischen Spiele in Rio und die starke Entwicklung unseres Frauensegments.

Mit Blick auf unsere fünf strategischen Prioritäten haben wir 2016 weitere Erfolge erzielt: Dazu zählen die Steigerung der Markenbegehrtheit von PUMA als schnellste Sportmarke der Welt, weitere Verbesserung unseres Produktangebots aus innovativen und kommerziell ansprechenden Produkten, die Verbesserung unserer Vertriebsqualität durch stärkeren Abverkauf, die Beschleunigung unserer Organisationsabläufe und internen Prozesse sowie die Stärkung des Frauensegments bei PUMA. All diese Prioritäten stehen im Mittelpunkt unserer Zukunftsstrategie. Wir wissen, dass wir noch vieles verbessern müssen, sind aber überzeugt, dass uns das Jahr 2016 in jedem dieser Bereiche einen bedeutenden Schritt vorangebracht hat.

Unsere Markenbegehrtheit haben wir mithilfe unserer Markenbotschafter und durch eine gezielte Kommunikation in den sozialen Medien weiter gestärkt. Wir sind stolz auf unsere langjährigen Partnerschaften mit einigen der besten Athleten der Welt – wie beispielsweise mit Usain Bolt, der schnellste Mann der Welt, der seit fast 15 Jahren mit PUMA zusammenarbeitet. Darüber hinaus sind wir erfolgreich neue Partnerschaften mit aufstrebenden Stars und Talenten eingegangen, die im Jahr 2016 besonders einflussreich waren. Dazu gehören der charismatische Sprinter und Silbermedaillengewinner bei den Olympischen Spielen in Rio, Andre De Grasse, das Model Cara Delevingne, der R&B-Star und Trendsetter The Weeknd und natürlich Rihanna. Während der Fußball-EM in Frankreich sorgten wir mit unseren fünf PUMA-Teams Italien, Österreich, Schweiz, Slowakei und Tschechien für eine hohe Markensichtbarkeit. Dabei trugen herausragende Spieler wie Antoine Griezmann, der zum erfolgreichsten Spieler des Turniers gewählt wurde, unsere unverwechselbaren zweifarbigen Tricks-Fußballschuhe. Unsere Marketingausgaben haben wir zu einem Großteil auf den Bereich Online und insbesondere auf die sozialen Medien verlagert. Nicht nur unsere eigenen Kanäle, sondern vor allem die unserer Markenbotschafter haben sich zur Ansprache unserer Zielgruppen als äußerst effektiv erwiesen. Darüber hinaus haben wir bei der Einführung neuer Kollektionen verstärkt auf Partnerschaften mit wichtigen Kunden gesetzt, um den Abverkauf unserer Produkte zu verbessern und unsere Marke in einem geeigneten Umfeld zu präsentieren. Der Fokus auf unsere Markenbotschafter und soziale Medien sowie die enge Einbindung unserer Handelspartner sind weiterhin wesentlicher Bestandteil unserer Markenstrategie.

Unser **Produktangebot** haben wir 2016 um mehrere neue wichtige Produkteinführungen und Kollektionen erweitert. Mit seiner unverwechselbaren Silhouette und kompromisslosen Leistungsmerkmalen traf der PUMA FIERCE in der Öffentlichkeit und im Handel auf Antrieb auf sehr positive Resonanz. Zu unseren Schlüsselprodukten im Segment Schuhe gehörten außerdem der IGNITE Dual und der IGNITE Evoknit mit innovativem mittelhohem Schaft, dem ersten Modell unserer Street Running-Kampagne. Unsere FENTY-Kollektion, die Textilien und Schuhe umfasst, wurde von den Medien, dem Einzelhandel und unseren Kunden sehr gut aufgenommen. Einige Modelle wie der FENTY Creeper und der Leadcat waren innerhalb von Stunden oder sogar Minuten ausverkauft. Unsere Einzelhändler sowie unabhängige Marktforscher bestätigen, dass wir in den meisten Vertriebsgebieten und den meisten Distributionskanälen Marktanteile dazugewonnen haben, was zeigt, dass PUMA-Produkte bei den Verbrauchern wieder Anklang finden.

Im Hinblick auf **die Verbesserung der Vertriebsqualität** haben wir unsere Beziehungen mit wichtigen strategischen Kunden weiter vertieft und neue Initiativen mit führenden Einzelhändlern in traditionellen und wachsenden Märkten aufgebaut. Eines der besten Beispiele dafür ist unsere langjährige Partnerschaft mit Foot Locker in Nordamerika. Seit einigen Jahren betreiben wir unser gemeinsam entwickeltes Einzelhandelskonzept „PUMA Lab“. Dies hat zu wachsenden Verkaufszahlen über die Filialen mit „PUMA Lab“-Flächen hinaus geführt: So haben sich bei SIX:02, einer ausschließlich auf Damenmode spezialisierten Ladenkette von Foot Locker, die Umsätze von PUMA mehr als verdoppelt. Auch bei anderen Kunden in den USA verzeichnen wir wachsenden Zuspruch und konnten darüber hinaus in vielen Märkten Europas wieder zweistellige Wachstumsraten verzeichnen. In China haben unsere Franchise-Partner wie Belle und die YY-Gruppe im Jahr 2016 rund 200 zusätzliche Einzelhandelsgeschäfte für PUMA geöffnet. Die eigenen Einzelhandelsaktivitäten von PUMA entwickelten sich im gesamten Jahr auf der Grundlage eines gesunden flächenbereinigten Umsatzwachstums, einer erhöhten Anzahl von eigenen Einzelhandelsgeschäften sowie bedeutenden Impulsen in unserem E-Commerce-Geschäft sehr stark. Das Management unseres E-Commerce-Geschäfts haben wir 2016 in unsere Konzernzentrale nach Herzogenaurach verlagert. Wir haben außerdem die weltweite Einführung unseres „Forever Faster“-Ladenkonzepts fortgesetzt, das zu dieser positiven Entwicklung beitrug. An diese Dynamik bei unseren Kunden sowie in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften weltweit werden wir auch 2017 weiter anknüpfen.

Dank der kontinuierlichen Verbesserungen unserer Systeme, Prozesse und der gesamten **Organisationsstruktur** in den letzten zwei Jahren konnten wir die Flexibilität unserer Lieferkette im Jahr 2016 erneut steigern. Weitere Neuerungen mit dem Ziel einer verbesserten und standardisierten globalen IT-Basis für schnellere und bessere Kommunikation und einen schnelleren und besseren Informationsaustausch sind die Grundlage um die Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter zu stärken und zu verbessern. Mehr Nähe zu unseren Lieferanten durch die Verlagerung von Mitarbeitern in so genannte Product Operation Centers („POC“), eine erhöhte lokale Produktion für den Vertrieb vor Ort („local-for-local“) in Ländern wie Indien und Mexiko sowie die Umsetzung einer neuen, hochautomatisierten Hochregallagerlösung in den Vereinigten Staaten werden für schnellere Durchlaufzeiten in den

wichtigsten Märkten sorgen und es uns ermöglichen, einen weiteren Schritt in Richtung unseres Unternehmensleitbilds „Forever Faster“ zu vollziehen.

Ein Bereich, der sich für uns 2016 sehr erfolgreich entwickelt hat und der für uns auch weiterhin ein besonderer Schwerpunkt sein wird, ist unser **Frauensegment**. Wir konnten PUMA dank unserer modischen Kompetenz und Authentizität als Sportmarke sowie eines tiefgreifenden Verständnisses der sportlichen Kundin von heute erfolgreich als begehrte Marke für Frauen positionieren. Frauen nehmen nicht nur zunehmend an sportlichen Aktivitäten weltweit teil, sondern sie lassen sich auch für ihre Alltagsmode von Sportbekleidung inspirieren. Im Jahr 2016 hat PUMA erfolgreich Kollektionen in dem Segment eingeführt, in dem die Bereiche Sport und Mode ineinander übergehen. Mit unserer „DO YOU“-Kampagne wollen wir Frauen auf der ganzen Welt dazu animieren, selbstbewusst zu sein und definieren damit unsere Botschaft an unsere weiblichen Kunden. Außerdem arbeiten wir mit einer Reihe von starken weiblichen Markenbotschaftern wie Rihanna, Kylie Jenner, dem New York City Ballet und Cara Delevingne zusammen, um eine überzeugende Botschaft zu vermitteln. Die Reaktionen auf unsere Laufstegpräsentationen von FENTY PUMA by Rihanna während der Modewochen in New York und Paris waren äußerst positiv und haben in den sozialen Medien große Aufmerksamkeit erzielt. Unsere exklusiven Damenkollektionen zählen im Handel und bei Kunden weltweit zu den am meisten nachgefragten Designs. Nicht nur haben viele große Einzelhändler zusätzlichen Platz für unsere Kollektionen geschaffen, der Erfolg unserer Kollektionen für Frauen hat auch bei vielen Handelspartnern zu einer erhöhten Markenpräsenz für unsere Herren- und Kinderkollektionen geführt.

Soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit gehört zu den zentralen Werten von PUMA. Wir definieren Nachhaltigkeit anhand unseres „Forever Faster“- Leitbilds. „Forever“ bedeutet für uns, dass wir den gegenwärtigen Bedürfnissen Rechnung tragen, ohne zukünftige Bedürfnisse zu gefährden – und „Faster“ heißt für uns, dass wir schneller auf wirtschaftliche, ökologische und soziale Anforderungen und Herausforderungen reagieren. Unsere Nachhaltigkeitsstrategie umfasst zehn Prioritäten, die unsere so genannten 10FOR20-Nachhaltigkeitsziele beschreiben. Im Zuge unserer Zielsetzung, zur schnellsten Sportmarke weltweit zu werden, übernehmen wir die Verantwortung dafür, dass unsere Produkte unter angemessenen Arbeitsbedingungen hergestellt und von Zulieferern produziert werden, die die Menschenrechte respektieren und die Umwelt schützen.

Produktentwicklung und Design

Vor dem Hintergrund unseres Leitbilds, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein, bietet PUMA ein attraktives Produktangebot an Schuhen, Textilien und Accessoires in den Kategorien Performance und Sportstyle. 2016 haben wir uns zum Ziel gesetzt, dieses Angebot weiter zu optimieren: Dazu zählen ein klareres Design durch die Reduzierung und Vereinheitlichung von Farben und Materialkomponenten, innovativere Technologien und kommerziellere Produkte. Die positive Resonanz unserer Handelspartner und der gestiegene Abverkauf unserer Produkte im zurückliegenden Jahr zeigen, dass diese Verbesserungen von unseren Kunden gut angenommen werden. Leichtigkeit, Kraft, Komfort und Dynamik zählen dabei zu den wichtigsten Attributen unserer Produktkonzepte im Bereich Performance wie unter anderem am Beispiel unserer erfolgreichen IGNITE-Serie im Bereich Running oder unserer Fußballprodukte deutlich wird. Unsere Sportstyle-Kollektionen sind ausnahmslos von unseren Wurzeln im Sport inspiriert und verbinden diese mit modischen Trends für einen sportiven Lifestyle. Unter der Leitung unseres globalen Kreativdirektors Torsten Hochstetter stellen wir durch die Organisation unserer Produktverantwortung innerhalb von globalen Geschäftsbereichen und regionalen Designcentern eine übergreifende Designsprache bei all unseren Kollektionen sicher.

2016 stand unser Produktangebot im Bereich Performance ganz im Zeichen der großen Sportereignisse von der Copa América und der Europameisterschaft im Fußball bis hin zu den Olympischen Sommerspielen in Rio. Sie boten PUMA die perfekte Bühne, um sich als innovative und design-orientierte Sportmarke zu präsentieren. Bei der EM in Frankreich haben wir mit unseren fünf teilnehmenden Mannschaften in ihren mit PUMAs innovativer ACTV Thermo-R-Technologie ausgestatteten Trikots eine hohe Sichtbarkeit erzielt. Neben zahlreichen weiteren Einzelspielern in PUMA-Schuhen bescherte vor allem Frankreichs Antoine Griezmann unserer Marke hohe Aufmerksamkeit: Er wurde von der UEFA als „Spieler des Turniers“ ausgezeichnet und erzielte als bester Torschütze der EM sechs Tore in PUMAs zweifarbigen Tricks-Schuhen.

Einen ISPO AWARD 2016 in der Kategorie Performance-Textilien für Oberbekleidung („Apparel Performance Products Outer Layer“) hat PUMA ebenfalls für ein Fußball-Produkt erhalten: Unsere evoTRG Vent Jacke mit dynamischer Temperaturregulierung verfügt über ergonomisch platzierte Einsätze, die sich an die Bewegungen beim Fußballspielen anpassen: Die Einsätze öffnen sich bei Bewegung, um die Spieler zu kühlen, und verschließen sich wieder in Ruhephasen, um die Spieler warmzuhalten.

Die Olympischen Spiele in Rio de Janeiro, bei denen PUMA-Athleten insgesamt zehn Gold-, fünf Silber und neun Bronzemedailles gewannen, waren ebenfalls eine perfekte Gelegenheit, um unsere Produkte und die Glaubwürdigkeit als Sportmarke unter Beweis zu stellen. Als Ausrüster für die gesamte Wettkampf- und Trainingsbekleidung der Karibiknationen Jamaika, Kuba, Grenada, Dominikanische Republik, Bahamas und Barbados sowie weiterer Verbände wie der Schweiz konnten wir uns – angeführt vom schnellsten Mann der Welt, Usain Bolt, und seinen drei in Rio gewonnenen Goldmedaillen über 100, 200 und 4x100 Meter - erneut als derjenige Ausrüster präsentieren, der im Sport für Schnelligkeit steht wie kein anderer.

Zu den weiteren Höhepunkten unseres Produktsortiments im Bereich Running und Training zählte unter anderem unsere erfolgreiche IGNITE-Serie mit dem IGNITE Dual für die Herbst/Winter-Saison. Dank seiner innovativen Sohlenkonstruktion und dem bewährten IGNITE-Schaum bietet er insbesondere für Mittel- und Langstreckenläufer eine ideale Mischung aus flexiblem Halt und guter Dämpfung. Im Bereich Textilien konnten wir unsere Kunden mit kräftigen Farben und reduzierten Designs überzeugen und damit zu einem dynamischen Look beim Sport verhelfen.

Im Bereich Motorsport hat PUMA mit dem metallisch-silbernen Schuh BMW X-CAT DISC sein neuestes Modell aus der DISC-Familie vorgestellt. Dieser markante Schuh ist ein weiteres Beispiel unserer wieder eingeführten DISC-Technologie, die durch ein ursprünglich bereits 1991 entwickeltes intelligentes Verschlusssystem optimalen und bequemen Halt gewährt. In der Formel 1 dominierten 2016 die von PUMA ausgerüsteten Teams MERCEDES AMG PETRONAS, Scuderia Ferrari und Red Bull Racing und belegten in einer äußerst erfolgreichen Saison die vordersten Plätze in der Fahrer- und Konstrukteurswertung.

Besonders erfreut hat uns der anhaltende Erfolg unserer Produktkonzepte für Frauen im zurückliegenden Geschäftsjahr. Indem wir im Sinne unseres Leitgedankens „The future is female“ seit rund zwei Jahren unser Sortiment für Frauen konsequent ausbauen, haben wir auch 2016 insbesondere im Bereich Sportstyle große Erfolge verzeichnen können. Die überwältigenden Reaktionen auf unsere „FENTY PUMA by Rihanna“-Modenschau im Rahmen der New Yorker Fashion Week im Februar haben beispielsweise die weiteren Markteinführungen der FENTY-Schuhkollektionen beflügelt. Der FENTY Trainer und das Modell CREEPER, das in neuen Farben erschienen ist, waren bereits innerhalb weniger Tage ausverkauft, die Sandale Fur Slide sogar nach wenigen Stunden oder Minuten. Im Rahmen unserer Partnerschaft mit Kylie Jenner, die einen großen Einfluss auf junge Frauen in den USA hat und neue Markenbotschafterin von PUMA ist, haben wir eine weitere revolutionäre Silhouette auf den Markt gebracht – den Trainings-Schuh FIERCE.

Nachdem wir im September unsere erste und lang erwartete „FENTY PUMA by Rihanna“-Kollektion für die Saison Herbst/Winter auf den Markt gebracht haben, stellte Rihanna nur kurze Zeit später ihre Frühjahr-/Sommer-Kollektion 2017 auf der Pariser Fashion Week vor. Diese zweite Kollektion ist vom Frankreich des 18. Jahrhunderts inspiriert und kombiniert Einflüsse aus der Zeit von Ludwig XVI. mit modernem Streetstyle-Look. Unser Frauensegment haben wir außerdem durch die Kampagne „DO YOU“ weiter gestärkt, mit der wir Frauen weltweit inspirieren wollen, selbstbewusst zu sein. Im Mittelpunkt der Kampagne steht Cara Delevingne, internationales Model, Schauspielerin und Aktivistin, die PUMAs wachsende Zahl von einflussreichen Markenbotschafterinnen ergänzt. „DO YOU“ steht für ein kategorienübergreifendes Angebot aus den Bereichen Running und Training sowie unserem Sportstyle-Sortiment.

PUMA erforscht laufend neue Technologien und entwickelt ständig neue Produkte, die den hohen Ansprüchen der Leistungssportler und Konsumenten an Design, Qualität, technische Eigenschaften und Tragekomfort Rechnung tragen.

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

Im Bereich Forschung und Produktentwicklung waren zum 31. Dezember 2016 insgesamt 525 Mitarbeiter beschäftigt. Die Aufwendungen für Forschung und Produktentwicklung betragen in 2016 insgesamt € 52,0 Mio.

Beschaffung

Die Beschaffungsorganisation

Unter Beschaffung wird die zentrale Steuerung des Einkaufs von Produkten für PUMA und die konzerneigene Marke COBRA verstanden. Alle notwendigen Beschaffungsfunktionen sind im Konzern unter **PUMA Group Sourcing** zusammengefasst.

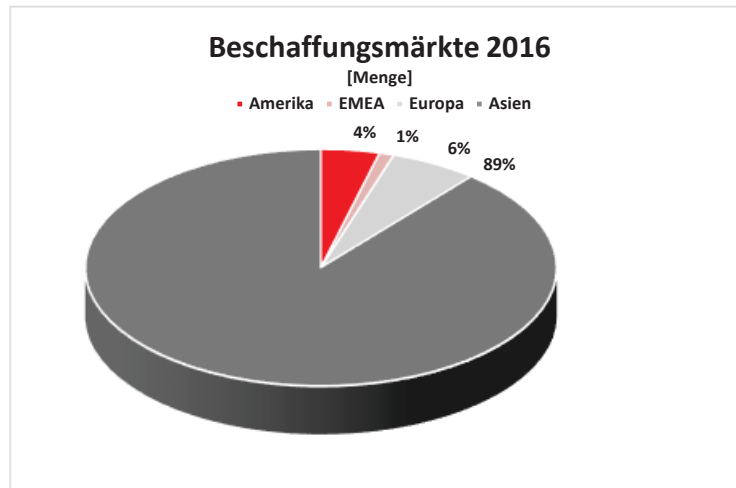
Hauptverantwortliche Konzerngesellschaft für das PUMA Group Sourcing ist die **PUMA International Trading GmbH (PIT)**, PUMAs global fungierende Handelsgesellschaft mit Sitz in Herzogenaurach (Deutschland). Die PIT koordiniert die Produktbeschaffung von unabhängigen Herstellern, indem sie Produkte selbst von den Herstellern bezieht und an PUMA-Vertriebstochtergesellschaften weiterverkauft oder PUMA-Vertriebstochtergesellschaften direkt bei der lokalen Beschaffung von Produkten über lokale Hersteller unterstützt. Darüber hinaus koordiniert die PIT über Service-Gesellschaften in Hong Kong die Zusammenarbeit mit Lieferanten weltweit und überwacht zudem die Produktionsprozesse vor Ort an den Beschaffungsstandorten in China, Vietnam, Bangladesch, Indien, Türkei, Südafrika, Brasilien und Mexiko. Zusätzlich ist bei der PIT das Hedging zentralisiert. Die zentrale Steuerung der dargestellten Abläufe garantiert einen hohen Grad an Transparenz innerhalb der Lieferkette und reduziert die Komplexität der Beschaffung.

Gemäß dem Ziel Service auf hohem Niveau für alle PUMA-Marken anzubieten und eine nachhaltige Produktions- und Lieferkette zu gestalten, werden Prozesse der PUMA Group Sourcing unter den sechs Kernprinzipien Partnerschaft, Transparenz, Flexibilität, Schnelligkeit, Einfachheit und Effektivität kontinuierlich verbessert. Um die Verbindung zwischen Kundenwünschen, Produktdesign und Produktion weiter zu stärken, wird Produktwissen näher an die Produktion verlagert und damit eine schnellere Anpassung an Marktentwicklungen gewährleistet. Mithilfe des weltweiten Produktionsnetzwerks von PUMA Group Sourcing, das schwerpunktmäßig durch die PIT wahrgenommen wird, wird die Versorgungskette mit unabhängigen Herstellern vom Materialeinkauf über die Herstellung bis hin zur Auslieferung der Produkte optimiert. Ziel ist es, den PUMA-Marken optimalen Service zu bieten, um die weltweiten Anforderungen an Qualität und Sicherheit sowie Umweltaspekte und soziale Aspekte in der Produktion zu erfüllen und weiter zu verbessern. Gleichzeitig werden durch die zentrale Beschaffungsverantwortung kontinuierlich Verbesserungen hinsichtlich der Beschaffungskosten, der Beschaffungsflexibilität sowie der notwendigen Lieferzuverlässigkeit erzielt.

2016 erfolgte die Integration von PUMAs Nachhaltigkeitsfunktion (Abteilung Corporate Sustainability, vormals PUMA Safe) in die PUMA Group Sourcing-Organisation. Dadurch werden soziale und ökologische Themen sowie Standards der guten Unternehmensführung in die alltäglichen Beschaffungsaktivitäten eingebunden. Die Einhaltung der PUMA eigenen sowie der gesetzlichen Standards wird insbesondere durch die von der PIT gesteuerten Service-Gesellschaften in Hong Kong wahrgenommen.

Die Beschaffungsmärkte

Im Geschäftsjahr 2016 hat PUMA Group Sourcing über die PIT mit 163 Lieferanten in 34 Ländern zusammengearbeitet. Die strategische Zusammenarbeit mit langfristigen Partnern war 2016 einer der wesentlichen Wettbewerbsvorteile, um eine stabile Beschaffung in einem unruhigen Marktumfeld sicherzustellen. Der Trend einer Verschiebung von China nach Vietnam als Hauptproduktionsland hat sich 2016 weiter fortgesetzt.

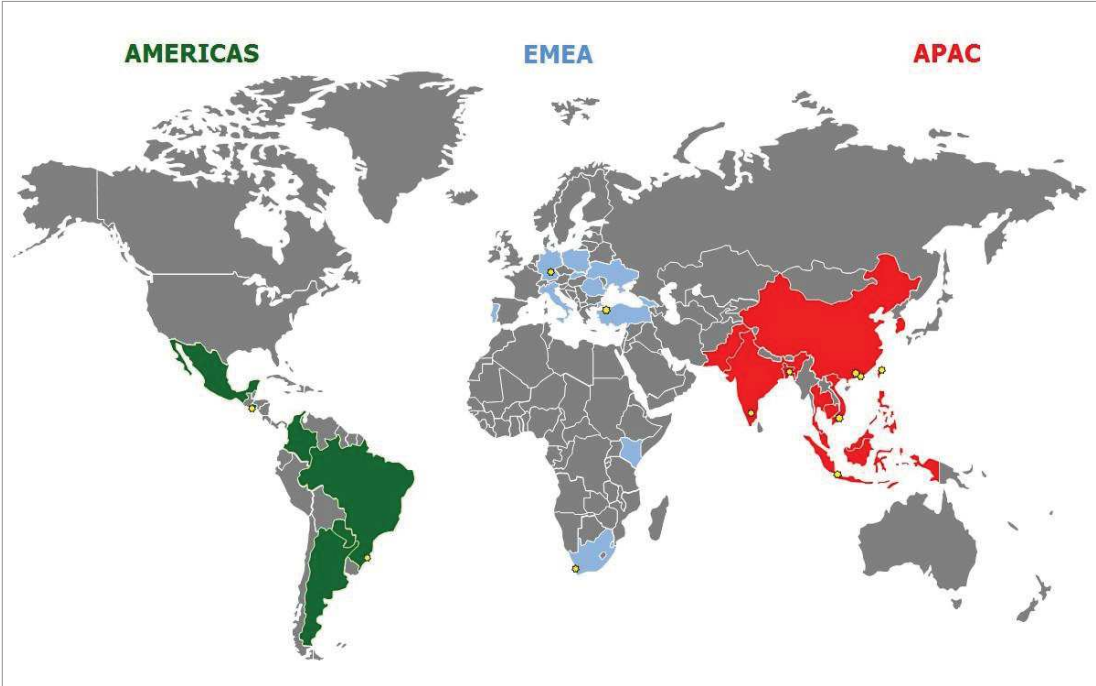


Insgesamt bleibt Asien mit 89% am Gesamtvolumen die stärkste Einkaufsregion, gefolgt von Europa mit 6%, Amerika mit 4% und Afrika mit 1%.

Dementsprechend liegen die sechs wichtigsten Beschaffungsländer (85% des Gesamtvolumens) alle auf dem asiatischen Kontinent. Vietnam war 2016 zum wiederholten Mal das stärkste Produktionsland mit insgesamt 32%, einem Wachstum von 4%-Punkten zum Vorjahr. China folgt mit 23%, reduziert um 3%-Punkte gegenüber 2015. Kambodscha steht an dritter Stelle mit 12%. Bangladesch mit Schwerpunkt auf Textilien liegt auf Rang vier und steuert 10% bei. Indonesien mit Schwerpunkt auf Schuhproduktion stellt 5% des Gesamtvolumens und steht an fünfter Stelle. Auf Rang sechs folgt Indien mit 3%.

Steigende Lohnkosten und makroökonomische Einflüsse haben 2016 die Beschaffungsmärkte beeinträchtigt. Dadurch steigt die Notwendigkeit, die Risiken dieser Einflussfaktoren in der Produktionsallokation zu berücksichtigen. Dies ist ein entscheidender Bestandteil unserer Beschaffungsstrategie, um die sichere und wettbewerbsfähige Beschaffung von Produkten zu gewährleisten.

Die Beschaffungsregionen von PUMA Group Sourcing

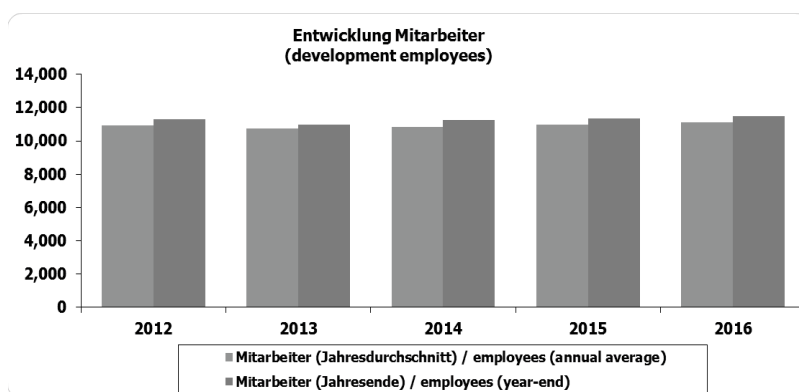


Mitarbeiter

Mitarbeiterzahl

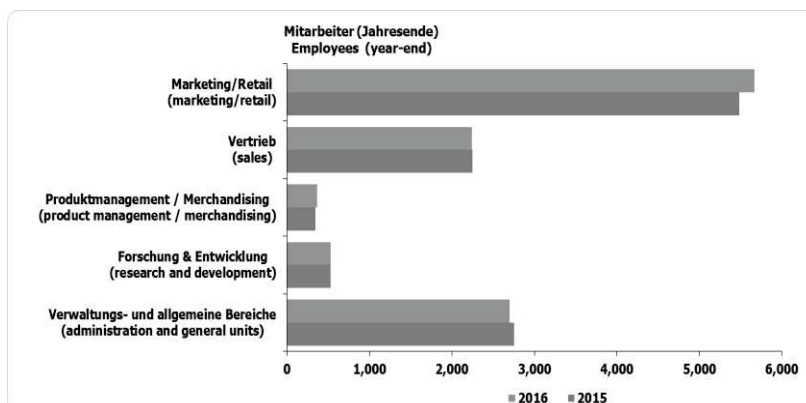
Die weltweite Mitarbeiteranzahl im **Jahresdurchschnitt** lag 2016 bei 11.128 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber 10.988 im Vorjahr. Der Anstieg resultierte insbesondere aus der höheren Anzahl eigener Retailgeschäfte.

Der Personalaufwand ist 2016 insgesamt um 1,9% von € 483,8 Mio. auf € 493,1 Mio. angestiegen. Im Durchschnitt lag der Personalaufwand pro Mitarbeiter bei T€ 44,3 gegenüber T€ 44,0 im Vorjahr.



Zum **31. Dezember 2016** lag die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei 11.495 gegenüber 11.351 im Vorjahr.

Im Bereich Marketing/Retail erhöhte sich die Mitarbeiteranzahl um 3,4% auf 5.668 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Bereich Vertrieb blieb die Mitarbeiterzahl mit 2.241 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weitestgehend stabil. Die Mitarbeiterzahl im Bereich Produktmanagement/Merchandising erhöhte sich um 6,3% auf 364 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, während sich die Mitarbeiterzahl in den Verwaltungs- und allgemeinen Bereichen um 1,9% auf 2.698 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verringerte. Im Bereich Forschung und Entwicklung ist die Mitarbeiterzahl mit 525 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weitestgehend stabil geblieben.



Talentgewinnung und -entwicklung

Unser Erfolg hängt in hohem Maße von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Um unsere Stellung am Markt zu sichern und auszubauen, ist es von entscheidender Bedeutung, dass wir über hoch qualifiziertes und motiviertes Personal verfügen. Unsere Rekrutierungsstrategie ermöglicht es, externe Talente zielgruppengerecht über verschiedene Kanäle zu rekrutieren und damit unsere Belegschaft zu verstärken.

Unser globales Performance-Management-System People@PUMA beinhaltet neben der Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung auch das Talentmanagement und eine systematische Nachfolgeplanung. Im Rahmen von People@PUMA werden die jährlichen Mitarbeitergespräche durchgeführt und die im Unternehmen vorhandenen Talente identifiziert. Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, unsere Mitarbeiter individuell – auch im internationalen Umfeld – zu entwickeln und gleichzeitig erfolgreich und nachhaltig an unser Unternehmen zu binden. Dadurch zeigen wir, dass wir unsere Mitarbeiter als wichtigen Erfolgsfaktor betrachten. Die langfristige Bindung motivierter und leistungsfähiger Mitarbeiter ist ein Kernelement der heutigen Wettbewerbsfähigkeit und gewährleistet, dass wir uns sowohl als Unternehmen als auch als Arbeitgeber in unserem dynamischen Umfeld behaupten können und den Veränderungen des Marktes Rechnung tragen.

Die ständige fachliche und individuelle Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter stellt darüber hinaus sicher, dass unsere Belegschaft über die erforderlichen Kompetenzen verfügt, die kontinuierliches Wachstum und Marktcompetenz gewährleisten. Um Talenten aller Ebenen adäquate Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, wird neben dem Angebot an unterschiedlichen Ausbildungs- und dualen Studiengängen auch die systematische Weiterbildung der Fach- und Führungskräfte gefördert. Durch eine kontinuierliche Weiterentwicklung unseres PUMA-Trainingsangebotes stellen wir sicher, dass unsere Mitarbeiter jederzeit umfassende und vielfältige Möglichkeiten haben, ihre Qualifikationen zu erweitern und bestehende Kompetenzen auszubauen bzw. neue Fähigkeiten zu erwerben. Dies dient sowohl der Erreichung persönlicher Ziele der Mitarbeiter als auch den Unternehmenszielen. Neben einem Trainingskatalog mit einem breitgefächerten Angebot von Schulungen und Workshops werden auch ganze Seminarreihen angeboten, um die Mitarbeiter und Führungskräfte über einen längeren Zeitraum zu entwickeln und ihnen die Möglichkeit zu geben, das neu erlernte Wissen zwischen den einzelnen Modulen in der Praxis anzuwenden und anschließend mit den anderen Seminarteilnehmern zu diskutieren. So wurde beispielsweise unser internes, aus mehreren Modulen bestehendes Führungskräfte-Trainingsprogramm ILP (International Leadership Programm) auch in diesem Jahr inhaltlich weiterentwickelt und weltweit erfolgreich weitergeführt. Zusätzlich wurde mit Speed Up² ein neues Training entwickelt, das unsere Top-Talente dabei unterstützen wird, den nächsten Schritt in ihrer Karriere zu erreichen. Die Teilnehmer für das Programm werden von einem Panel bestehend aus Führungskräften und Verantwortlichen aus dem Personalwesen ausgewählt und erhalten einen persönlichen Mentor. Das erste Modul von Speed Up² fand im November statt.

Vergütung

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

Steuerungssystem

Wir nutzen verschiedene **Kennzahlen zur Steuerung** unserer Leistung im Hinblick auf unsere obersten Unternehmensziele. Im finanzbezogenen Bereich haben wir als **zentrale Ziele Wachstum und Profitabilität** definiert. Daher konzentrieren wir uns auf die Verbesserung von Umsatz, Rohertragsmarge und 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 erfolgen eine kontinuierliche Überwachung der wichtigsten Finanzkennzahlen des PUMA-Konzerns sowie ein monatlicher Vergleich mit den Budgetzielen. Zielabweichungen werden detailliert analysiert und bei negativen Abweichungen entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen.

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

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

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

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

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Weltkonjunktur

Die Weltkonjunktur hat die konjunkturelle Talsohle im Verlauf des Jahres 2016 durchschritten. Die Expansion der Weltwirtschaft war 2016 insgesamt schwach, hat sich aber zuletzt ab Jahresmitte leicht beschleunigt. Laut der Winterprognose des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (IfW) wird der Anstieg des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) für 2016 3,1% betragen. Dies ist erneut etwas unter dem Niveau des bereits schwachen Vorjahres und entspricht dem niedrigsten Zuwachs seit dem Krisenjahr 2009.

Die konjunkturelle Dynamik in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften war weiterhin moderat. So expandierte das BIP in den Vereinigten Staaten (+1,6%), Großbritannien (+1,6%), dem Euroraum (+1,7%) und in Japan (+1,0%) auf ähnlich verhaltenem Niveau.

Die Wirtschaft in den Schwellenländern entwickelte sich zuletzt insgesamt wieder stärker, in einzelnen Ländern sind die Probleme aber nach wie vor groß. Während in China das BIP dank einer expansiven Wirtschaftspolitik deutlich zulegen konnte (+6,6%), blieben Russland (-0,6%) und Brasilien (-3,5%) in der Rezession.

Sportartikelbranche

Die globale Sportartikelindustrie ist 2016 solide gewachsen. Die wesentlichen Wachstumstreiber waren der Anstieg der Konsumausgaben aufgrund höherer Einkommen und die weltweit gestiegene sportliche Betätigung. Auch der Trend, dass immer mehr Frauen sportlich aktiv sind, trug zu der positiven Entwicklung bei. Zusätzlich setzte sich der globale Sportmodetrend weiter fort.

Mit Blick auf die Vertriebskanäle verzeichnete das E-Commerce-Geschäft weiterhin die höchsten Wachstumsraten. Jedoch hatten volatile Währungskursentwicklungen und insbesondere der starke US-Dollar, welcher den Einkauf der Produkte verteuerte, eine dämpfende Wirkung auf die Profitabilität einiger Unternehmen der Sportartikelbranche.

Umsatzlage

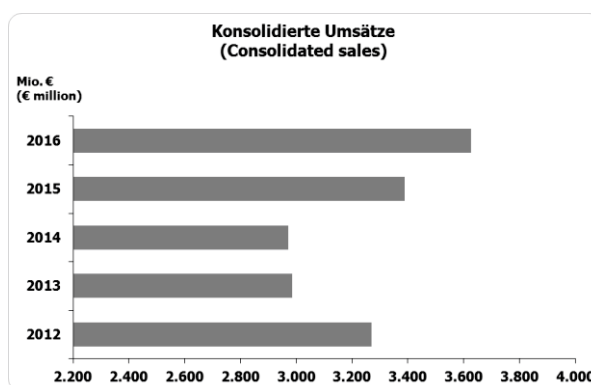
Darstellung der Umsatzentwicklung 2016 im Vergleich zum Ausblick 2015

Im Geschäftsbericht 2015 hatte PUMA für das Geschäftsjahr 2016 einen währungsbereinigten Anstieg der konsolidierten Umsatzerlöse im hohen einstelligen Prozentbereich in Aussicht gestellt. Diese Prognose wurde unterjährig bestätigt und im Gesamtjahr 2016 sogar leicht übertroffen.

Die Umsatzentwicklung wird im Folgenden detailliert erläutert.

Konsolidierte Umsätze

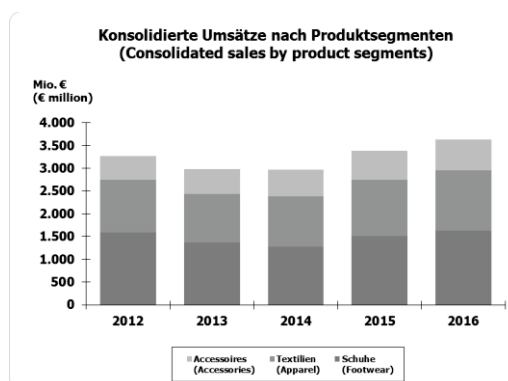
PUMA hat die konsolidierten Umsätze im Geschäftsjahr 2016 in der Berichtswährung Euro um 7,1% auf € 3.626,7 Mio. steigern können. Währungsbereinigt verbesserten sich die Umsätze um 10,2%. Mit diesem Ergebnis wurde die Prognose eines währungsbereinigten Umsatzwachstums im hohen einstelligen Prozentbereich sogar leicht übertroffen. Alle Regionen und Produktsegmente trugen zu dieser positiven Entwicklung bei.



Der Haupttreiber für das Umsatzwachstum war das für PUMA bedeutendste Segment **Schuhe**, das zum Ende des Geschäftsjahres 2016 einen seit zehn Quartalen anhaltenden Wachstumstrend verzeichnen konnte: Gestützt durch die Kategorien Running, Sportstyle sowie Fundamentals erhöhte sich der Umsatz in der Berichtswährung Euro um 8,0% auf € 1.627,0 Mio. Währungsbereinigt wurde ein Umsatzwachstum von 12,6% erzielt. Der Anteil dieses Segments am konsolidierten Umsatz erhöhte sich von 44,5% im Jahr 2015 auf 44,9% im Berichtsjahr.

Im Segment **Textilien** verbesserten sich die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 7,1% auf € 1.333,2 Mio. Währungsbereinigt stieg der Umsatz um 9,6%. Alle Produktkategorien trugen zu dieser positiven Entwicklung bei. Die stärksten Zuwächse wurden dabei in der Kategorie Sportstyle, insbesondere mit Produkten für Frauen, erzielt. Bezogen auf den Konzernumsatz lag der Anteil des Segments Textilien bei 36,8% (Vorjahr: 36,7%).

Die Umsätze im Segment **Accessoires** erhöhten sich trotz einer stabilen Geschäftsentwicklung bei Golfschlägern in der Berichtswährung Euro um 4,7% auf € 666,5 Mio. Dies entspricht einem währungsbereinigten Anstieg von 5,9%. Der Anteil am Konzernumsatz verringerte sich auf 18,4% (Vorjahr: 18,8%).

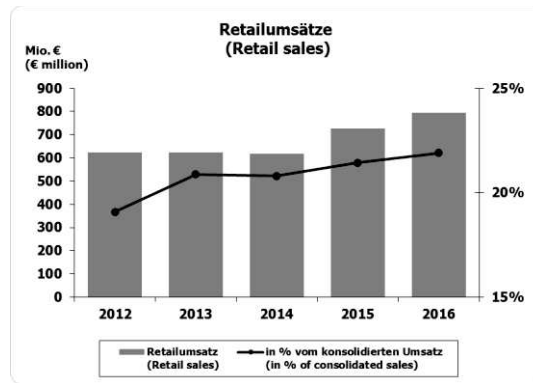


Einzelhandelsaktivitäten

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

Die Umsätze der eigenen Einzelhandelsaktivitäten verbesserten sich im Geschäftsjahr 2016 währungsbereinigt um 12,5% auf € 794,3 Mio. Dies entspricht einem Anteil von 21,9% am Gesamtumsatz (Vorjahr: 21,4%). Das Umsatzwachstum wurde dabei sowohl auf vergleichbarer Flächen-Basis in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften als auch durch die gezielte Erweiterung des Portfolios an eigenen Einzelhandelsgeschäften erzielt. Neben der Eröffnung weiterer Retailgeschäfte umfasste die Optimierung des Portfolios auch die Modernisierung bestehender Einzelhandelsgeschäfte sowie das Ausrollen des „Forever Faster“-Storekonzepts an weiteren Standorten. Dieses ermöglicht eine noch attraktivere Präsentation der PUMA-Produkte und der dazugehörigen Technologien und stärkt PUMAs Positionierung als Sportmarke.

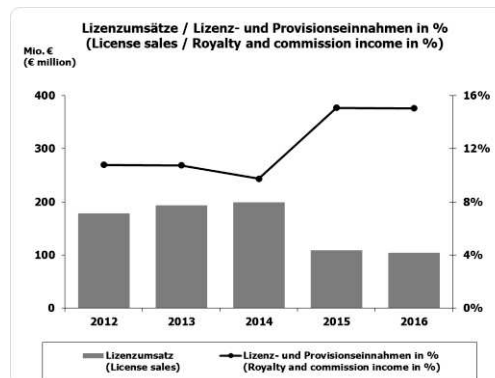
Das E-Commerce-Geschäft verzeichnete, gestützt durch die Ausweitung des Produktangebots in den Online-Stores sowie durch die Eröffnung weiterer Online-Plattformen, ein überdurchschnittlich starkes Wachstum. Unsere Verkaufsförderungsmaßnahmen an speziellen Tagen im Online-Geschäft, wie beispielsweise am 11. November, dem größten Onlineshopping-Tag der Welt, oder dem sogenannten „Cyber-Monday“, verliefen dabei besonders erfolgreich. Zudem stieß die Einführung neuer Produkte, zum Beispiel aus der „FENTY PUMA by Rihanna“-Kollektion, auf außergewöhnlich hohe Resonanz bei unseren Online-Kunden.



Lizenzgeschäft

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

Die Lizenzumsätze verringerten sich in 2016 aufgrund des Auslaufens einzelner Lizenzvereinbarungen in der Berichtswährung Euro sowie währungsbereinigt um 4,3% auf € 104,3 Mio. Hiervon entfielen € 15,7 Mio. oder 15,1% auf Lizenz- und Provisionseinnahmen gegenüber € 16,5 Mio. (15,1%) im Vorjahr.



Ertragslage

Gewinn- und Verlustrechnung	2016		2015		+ / - %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Umsatzerlöse	3.626,7	100,0%	3.387,4	100,0%	7,1%
Umsatzkosten	-1.970,3	-54,3%	-1.847,2	-54,5%	6,7%
Rohertrag	1.656,4	45,7%	1.540,2	45,5%	7,5%
Lizenz- und Provisionserträge	15,7	0,4%	16,5	0,5%	-5,3%
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-1.544,5	-42,6%	-1.460,5	-43,1%	5,7%
Operatives Ergebnis (EBIT)	127,6	3,5%	96,3	2,8%	32,6%
Finanzergebnis / Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-8,7	-0,2%	-11,2	-0,3%	-22,0%
Gewinn vor Steuern (EBT)	118,9	3,3%	85,0	2,5%	39,8%
Ertragsteuern	-30,5	-0,8%	-23,3	-0,7%	30,7%
Steuerquote	-25,7%		-27,5%		
Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse	-26,0	-0,7%	-24,6	-0,7%	5,8%
Konzernergebnis	62,4	1,7%	37,1	1,1%	68,0%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	14,940		14,940		0,0%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	14,940		14,940		0,0%
Gewinn je Aktie in €	4,17		2,48		68,0%
Gewinn je Aktie, verwässert in €	4,17		2,48		68,0%

Darstellung der Ertragsentwicklung 2016 im Vergleich zu 2015

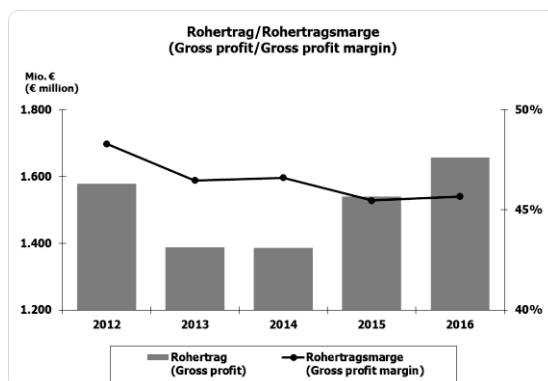
Im Ausblick des Geschäftsberichts 2015 prognostizierte PUMA für das Geschäftsjahr 2016 eine Rohertragsmarge auf Niveau des Vorjahres (45,5%), da PUMA Gegenmaßnahmen geplant hatte, um die negativen Einflüsse aus der Entwicklung der Fremdwährungskurse auszugleichen. Bei den sonstigen operativen Erträgen und Aufwendungen erwartete PUMA einen Anstieg in einem mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich, da die Investitionen in Marketing, eigene Einzelhandelsgeschäfte und in IT-Infrastruktur fortgesetzt werden sollten. Die Prognose für das operative Ergebnis (EBIT) lag in einer Bandbreite zwischen € 115 Mio. und € 125 Mio. Zudem wurde eine entsprechende Verbesserung des Konzerngewinns erwartet. Diese Prognosen wurden unterjährig bestätigt und im Gesamtjahr 2016 in vollem Umfang erreicht beziehungsweise in Bezug auf die Rohertragsmarge sowie das operative Ergebnis sogar leicht übertroffen. Damit konnte PUMA die für 2016 angestrebte Verbesserung des operativen Ergebnisses beziehungsweise der operativen Marge erreichen. Die Ertragsentwicklung wird im Folgenden detailliert erläutert.

Rohertagsmarge

Der Rohertrag verbesserte sich im Geschäftsjahr 2016 um 7,5% von € 1.540,2 Mio. auf € 1.656,4 Mio.

Die Rohertagsmarge erhöhte sich um 20 Basispunkte von 45,5% auf 45,7%, da PUMA durch selektive Preiserhöhungen und Verbesserungen in der Beschaffung die negativen Währungskurseinflüsse, aufgrund des stärkeren US-Dollars gegenüber einer Vielzahl an Währungen, mehr als ausgleichen konnte. Des Weiteren hatte der gestiegene Anteil an Umsätzen durch eigene Einzelhandelsaktivitäten einen positiven Einfluss auf die Rohertagsmarge.

Dementsprechend erhöhte sich die Rohertagsmarge im Segment Schuhe von 41,2% im Vorjahr auf 42,5%. Bei den Textilien war ein Rückgang von 49,3% auf 48,4% zu verzeichnen und die Rohertagsmarge für Accessoires blieb nahezu unverändert bei 47,9%.

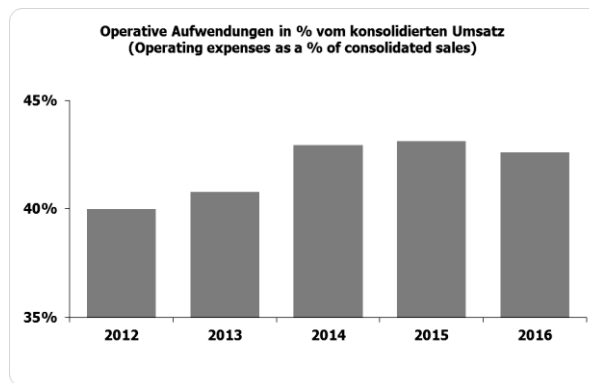


Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Der konsequente Fokus auf die strikte Kontrolle der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen hatte bei PUMA auch im Geschäftsjahr 2016 weiterhin eine hohe Priorität.

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

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen erhöhten sich im Geschäftsjahr 2016 um 5,7% von € 1.460,5 Mio. auf € 1.544,5 Mio. In Prozent vom Umsatz verbesserte sich die Kostenquote von 43,1% auf 42,6%. Der Rückgang der Kostenquote spiegelt den erzielten operativen Leverage wider und trägt wesentlich zum Anstieg des operativen Ergebnisses bei.



Innerhalb der Vertriebsaufwendungen kam es bei den Aufwendungen für Marketing/Retail zu einer Steigerung um 5,0% von € 697,6 Mio. auf € 732,3 Mio. Diese Entwicklung steht vorrangig in Verbindung mit der konsequenten Weiterführung der „Forever Faster“-Markenkampagne sowie der gestiegenen Anzahl an eigenen Einzelhandelsgeschäften. Aufgrund des starken Umsatzwachstums verringerte sich die Kostenquote dennoch von 20,6% auf 20,2%. Die übrigen Vertriebsaufwendungen beliefen sich auf € 450,1 Mio. und erhöhten sich damit um 1,7%. Die Kostenquote verringerte sich von 13,1% auf 12,4%. Die Aufwendungen für Produktmanagement und Merchandising stiegen um 11,2% auf € 41,7 Mio. Die Kostenquote blieb mit 1,2% nahezu stabil (Vorjahr: 1,1%). Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung reduzierten sich um 8,4% auf € 52,0 Mio., was einer Kostenquote von 1,4% (Vorjahr: 1,7%) entspricht.

Die sonstigen operativen Erträge verringerten sich von € 23,9 Mio. im Vorjahr auf € 0,9 Mio. in 2016. Der Rückgang resultierte aus der niedrigeren Umlage für Entwicklungskosten sowie aus den einmaligen Erträgen im Zusammenhang mit der Veräußerung der Tretorn Markenrechte im Vorjahr.

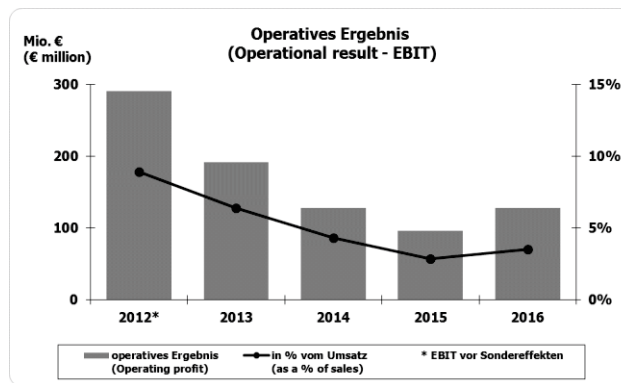
Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen erhöhten sich um 7,8% von € 249,8 Mio. auf € 269,3 Mio. Der Anstieg resultierte unter anderem aus höheren Aufwendungen für IT und Wertberichtigungen für Forderungen. Die übrigen Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen blieben demgegenüber nahezu konstant. Die Kostenquote der Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen belief sich unverändert auf 7,4%.

Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 59,9 Mio. (Vorjahr: € 57,5 Mio.) enthalten. Dies entspricht einem Anstieg der Abschreibungen um 4,1% gegenüber dem Vorjahr.

Operatives Ergebnis (EBIT)

Das operative Ergebnis erhöhte sich 2016 um 32,6% von € 96,3 Mio. auf € 127,6 Mio. Dieses Ergebnis liegt leicht über der prognostizierten Bandbreite für das EBIT zwischen € 115 Mio. und € 125 Mio.

Die operative Marge verbesserte sich demzufolge von 2,8% im Jahr 2015 auf 3,5% im Berichtsjahr. Dies ist im Wesentlichen auf das Wachstum der Umsätze in Verbindung mit dem nur moderaten Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen und der gleichzeitigen leichten Verbesserung der Rohertragsmarge zurückzuführen.



Finanzergebnis

Das Finanzergebnis verbesserte sich 2016 von € -11,2 Mio. im Vorjahr auf € -8,7 Mio. Bei nahezu stabilen Finanzerträgen von € 10,5 Mio. (Vorjahr: € 11,2 Mio.) verringerten sich im Geschäftsjahr die Zinsaufwendungen von € 14,4 Mio. auf € 13,4 Mio sowie die Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen von € 8,2 Mio. auf € 6,4 Mio. Das Ergebnis aus dem assoziierten Unternehmen Wilderness Holdings Ltd, das ebenfalls in das Finanzergebnis einfließt, erhöhte sich im Geschäftsjahr 2016 auf € 1,2 Mio. (Vorjahr: € 1,0 Mio.).

Gewinn vor Steuern (EBT)

Im Geschäftsjahr 2016 erwirtschaftete PUMA einen Gewinn vor Steuern von € 118,9 Mio. Dies entspricht einer Verbesserung von 39,8% gegenüber dem Vorjahr (€ 85,0 Mio.). Der Steueraufwand lag bei € 30,5 Mio. im Vergleich zu € 23,3 Mio. im Vorjahr. Der Rückgang der Steuerquote von 27,5% auf 25,7% in 2016 resultierte im Wesentlichen aus der Anpassung von Steuerrückstellungen nach Beendigung der zugrundeliegenden Betriebsprüfungen.

Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse

Die Ergebnisse, welche den nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnen sind, beziehen sich auf unsere „Joint Ventures“ auf dem nordamerikanischen Markt und erhöhten sich 2016 um 5,8% auf € 26,0 Mio. (Vorjahr: € 24,6 Mio.). Diese Gesellschaften betreffen Janed, welche Socken und Bodywear vertreibt, PUMA Accessories North America (vormals: PUMA Wheat Accessories) sowie PUMA Kids Apparel, die sich auf den Vertrieb von Kleidung für Kinder konzentriert.

Konzernergebnis

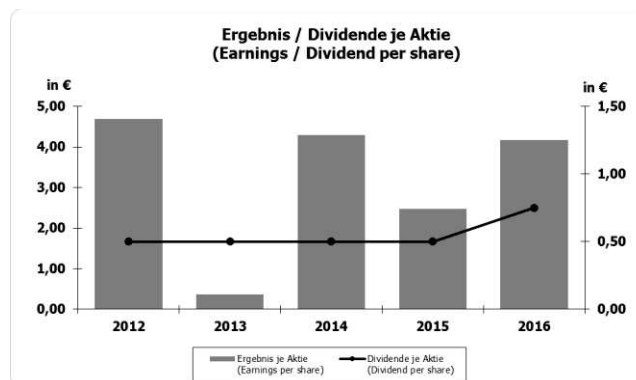
Das Konzernergebnis erhöhte sich im Geschäftsjahr 2016 um 68,0% von € 37,1 Mio. auf € 62,4 Mio. Ausschlaggebend für die Verbesserung waren insbesondere das Wachstum der Umsätze in Verbindung mit dem nur moderaten Anstieg der sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen bei gleichzeitig leichter Verbesserung der Rohertragsmarge. Die Verbesserung des Finanzergebnisses sowie die niedrigere Steuerquote trugen ebenso zum Anstieg des Konzernergebnisses bei.

Infolgedessen stieg der Gewinn pro Aktie sowie der verwässerte Gewinn pro Aktie um 68,0% auf € 4,17 gegenüber € 2,48 im Vorjahr.

Dividende

Die Dividendenpolitik der PUMA SE orientiert sich im Wesentlichen an der Entwicklung des Konzernergebnisses sowie des Freien Cashflows.

Die geschäftsführenden Direktoren schlagen dem Verwaltungsrat und der Hauptversammlung am 12. April 2017 vor, für das Geschäftsjahr 2016 aus dem handelsrechtlichen Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende in Höhe von € 0,75 je Aktie auszuschütten (Vorjahr: € 0,50). Die Erhöhung der Dividende resultiert aus der Verbesserung des Konzernergebnisses sowie des Freien Cashflows im abgelaufenen Geschäftsjahr. In Prozent des Konzernergebnisses beträgt die Ausschüttungsquote 18,0% gegenüber 20,2% im Vorjahr. Die Auszahlung der Dividende soll in den Tagen nach der Hauptversammlung, die über die Ausschüttung beschließt, erfolgen.

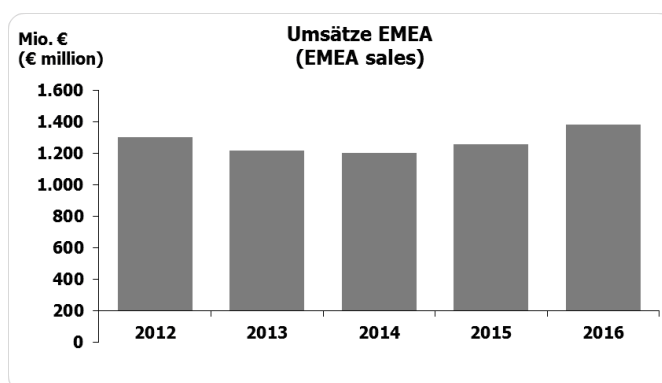


Regionale Entwicklung

Das Wachstum der konsolidierten Umsätze von währungsbereinigt 10,2% im Jahr 2016 ist auf eine positive Entwicklung aller Regionen zurückzuführen.

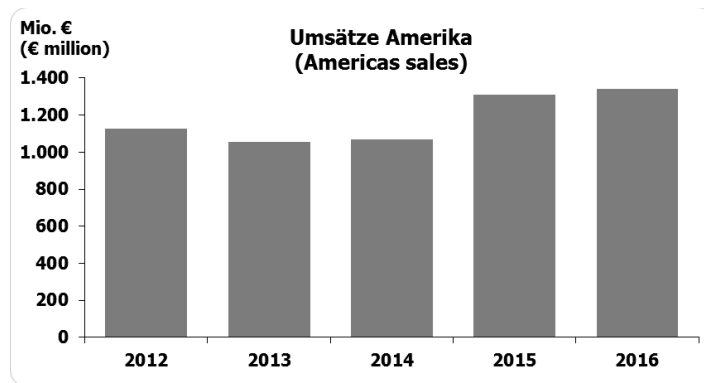
In der Region **EMEA** war die Wachstumsdynamik besonders hoch. Die Umsätze in der Berichtswährung Euro erhöhten sich um 9,9% auf € 1.382,7 Mio. Dies entspricht einem währungsbereinigten Anstieg der Umsätze von 13,2%. Besonders starke Impulse kamen dabei aus Frankreich und der Region DACH (Deutschland, Österreich und Schweiz), die ein zweistelliges Umsatzwachstum verzeichneten. Zudem entwickelten sich Russland und Südafrika ebenfalls mit einem zweistelligen Umsatzwachstum sehr gut. Bezogen auf den Konzernumsatz erhöhte sich der Anteil der Region EMEA von 37,1% im Vorjahr auf 38,1% im Geschäftsjahr 2016.

Mit Blick auf die Produktsegmente verzeichneten alle drei Segmente währungsbereinigt ein zweistelliges Umsatzwachstum. Die Umsätze mit Schuhen stiegen währungsbereinigt um 13,4%. Bei den Textilien verbesserten sich die Umsätze währungsbereinigt um 14,6% und bei den Accessoires konnte währungsbereinigt ein Umsatzanstieg von 10,9% erzielt werden.



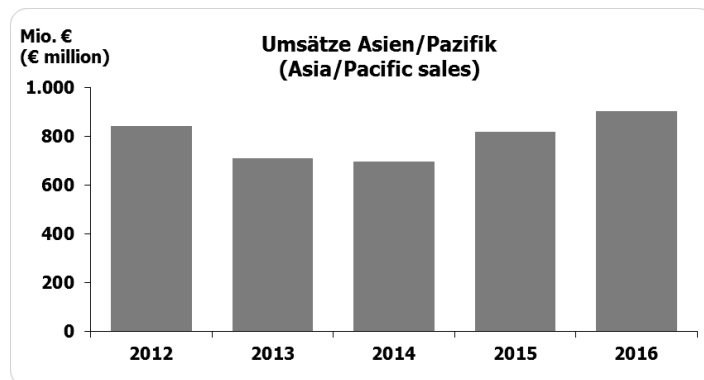
Die Umsätze in der Region **Amerika** legten in der Berichtswährung Euro um 2,2% auf € 1.339,6 Mio. zu. Währungsbereinigt erhöhten sich die Umsätze um 8,3%, wobei sowohl Nord- als auch Lateinamerika zum Wachstum beitrugen. Die Umsatzentwicklung in der Berichtswährung Euro war 2016 weiterhin durch die Schwäche der Währungen in Lateinamerika, insbesondere in Argentinien, belastet. Der Anteil der Region Amerika am Konzernumsatz reduzierte sich demzufolge von 38,7% auf 36,9%.

Bei den Segmenten waren vor allem Schuhe der Treiber des Wachstums: Währungsbereinigt verbesserte sich der Umsatz um 11,4%. Die Umsätze mit Textilien erhöhten sich währungsbereinigt um 7,7% und Accessoires verzeichneten einen währungsbereinigten Umsatzanstieg von 1,9% im Vergleich zum Vorjahr.



In der Region **Asien/Pazifik** verbesserten sich die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 10,5% auf € 904,5 Mio. Währungsbereinigt erhöhten sich die Umsätze um 8,5%. Haupttreiber des Wachstums in der Region waren vor allem China mit einem zweistelligen Umsatzanstieg, gefolgt von Indien, wo ebenfalls eine starke Umsatzentwicklung verzeichnet wurde. Das schwierige Marktumfeld in Japan und Korea ermöglichten demgegenüber in 2016 nur eine stabile Umsatzentwicklung. Der Anteil der Region Asien/Pazifik am Konzernumsatz stieg von 24,2% auf 24,9% im Jahr 2016.

In Bezug auf die Produktsegmente konnte das Segment Schuhe das starke Wachstum weiter fortsetzen. Die Umsätze mit Schuhen stiegen währungsbereinigt um 13,5%. Bei Textilien erhöhten sich die Umsätze währungsbereinigt um 5,7% und Accessoires legten währungsbereinigt im Vergleich zum Vorjahr um 1,3% zu.

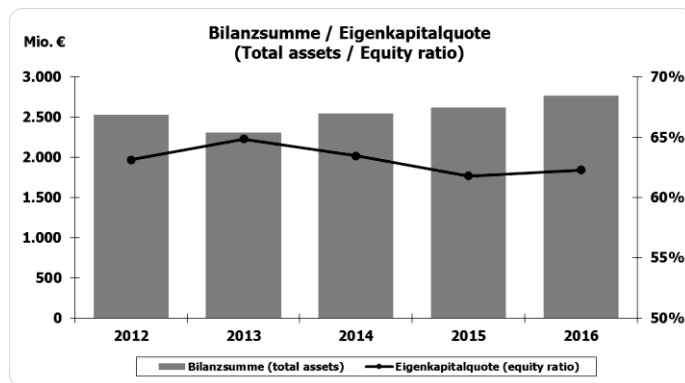


Vermögens- und Finanzlage

Bilanz	31.12.2016		31.12.2015		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Flüssige Mittel	326,7	11,8%	338,8	12,9%	-3,6%
Vorräte	718,9	26,0%	657,0	25,1%	9,4%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	499,2	18,1%	483,1	18,4%	3,3%
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital)	141,4	5,1%	154,9	5,9%	-8,7%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	79,2	2,9%	51,0	1,9%	55,4%
Kurzfristige Vermögenswerte	1.765,4	63,8%	1.684,8	64,3%	4,8%
Latente Steuern	229,5	8,3%	219,8	8,4%	4,4%
Sonstige langfristige Vermögenswerte	770,2	27,9%	715,7	27,3%	7,6%
Langfristige Vermögenswerte	999,7	36,2%	935,5	35,7%	6,9%
Summe Aktiva	2.765,1	100,0%	2.620,3	100,0%	5,5%
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	25,3	0,9%	14,0	0,5%	81,5%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	580,6	21,0%	519,7	19,8%	11,7%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital)	242,3	8,8%	242,4	9,3%	-0,1%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	46,6	1,7%	103,9	4,0%	-55,1%
Kurzfristige Verbindlichkeiten	894,9	32,4%	880,0	33,6%	1,7%
Latente Steuern	63,1	2,3%	64,2	2,5%	-1,8%
Pensionsrückstellungen	31,6	1,1%	23,8	0,9%	32,8%
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	53,3	1,9%	32,9	1,3%	61,8%
Langfristige Verbindlichkeiten	148,0	5,4%	121,0	4,6%	22,3%
Eigenkapital	1.722,2	62,3%	1.619,3	61,8%	6,4%
Summe Passiva	2.765,1	100,0%	2.620,3	100,0%	5,5%
Working Capital	536,6		532,9		0,7%
- in % vom konsolidierten Umsatz	14,8%		15,7%		

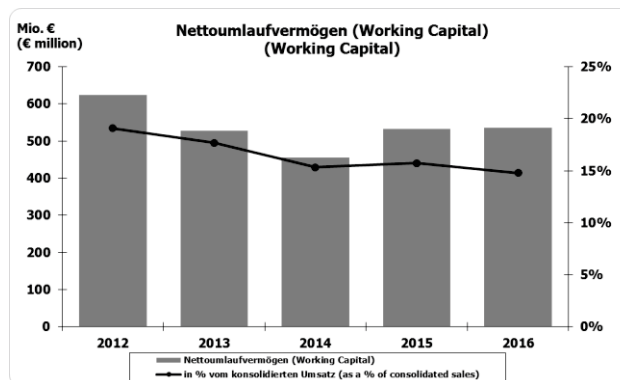
Eigenkapitalquote

PUMA verfügt unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung: Die Bilanzsumme stieg zum 31. Dezember 2016 um 5,5% von € 2.620,3 Mio. auf € 2.765,1 Mio. Da sich das Eigenkapital um 6,4% von € 1.619,3 Mio. auf € 1.722,2 Mio. erhöhte, verbesserte sich die Eigenkapitalquote dementsprechend um 0,5 Prozentpunkte von 61,8% auf 62,3%.



Working Capital

Trotz der deutlichen Steigerung der Umsatzerlöse sowie der gestiegenen Anzahl an eigenen Einzelhandelsgeschäften erhöhte sich das Working Capital im abgelaufenen Geschäftsjahr nur geringfügig um 0,7% von € 532,9 Mio. auf € 536,6 Mio. Dies unterstreicht die starke Leistung im Working Capital-Management. Um die Warenverfügbarkeit auch bei verstärkter Nachfrage zu gewährleisten und den erhöhten Warenbedarf aufgrund neuer Einzelhandelsgeschäfte zu decken, stiegen die Vorräte im Vergleich zum Vorjahr um 9,4% von € 657,0 Mio. auf € 718,9 Mio. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich um 3,3% von € 483,1 Mio. auf € 499,2 Mio. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen stiegen um 11,7% und summierten sich zum 31. Dezember 2016 auf € 580,6 Mio. im Vergleich zu € 519,7 Mio. im Vorjahr.



Sonstige Vermögenswerte und Sonstige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte, die den Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 55,4% auf € 79,2 Mio.

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen, sind vor allem aufgrund der Investitionen in eigene Einzelhandelsgeschäfte, IT-Infrastruktur und die Erweiterung des Verwaltungsgebäudes an der Konzernzentrale in Herzogenaurach um 7,6% auf € 770,2 Mio. angestiegen.

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr von € 103,9 Mio. auf € 46,6 Mio. Der Rückgang resultierte aus der Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten, welche im Rahmen der Finanzierungstätigkeit bei im Kering-Konzern einbezogenen Unternehmen bestanden.

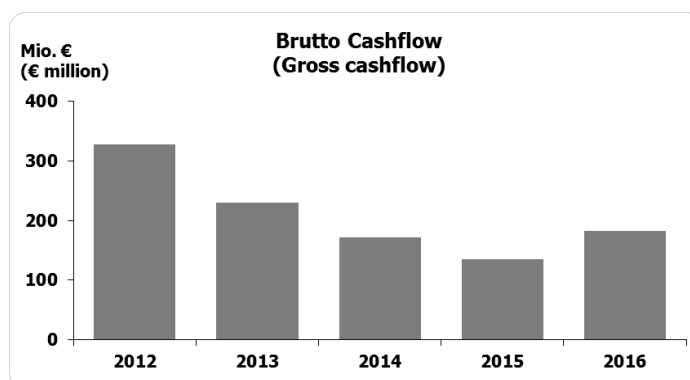
Der Anstieg der Pensionsrückstellungen um 32,8% auf € 31,6 Mio. resultierte insbesondere aus einem Rückgang des Zinssatzes zur Bewertung bzw. Abzinsung der Pensionsverpflichtungen, da sich die Renditen von erstrangigen festverzinslichen Industriefinanzen am Markt verringert haben. Der sich daraus ergebende versicherungsmathematische Verlust ist entsprechend der IFRS-Bilanzierungsgrundsätze dem Sonstigen Ergebnis zugeordnet.

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 61,8% auf € 53,3 Mio. Der Anstieg ist bedingt durch langfristige Kaufpreisverbindlichkeiten aus dem Erwerb der Genesis Group International Ltd. sowie der Aufnahme eines langfristigen Bankdarlehens für die Erweiterung des Verwaltungsgebäudes.

Cashflow

Kapitalflussrechnung	2016	2015	
	€ Mio.	€ Mio.	+ / - %
Gewinn vor Steuern (EBT)	118,9	85,0	39,8%
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	64,1	49,4	29,6%
Brutto Cashflow	182,9	134,5	36,0%
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-0,2	-125,1	-99,8%
Steuer-, Zins- und Dividendenzahlungen	-51,6	-46,5	10,9%
Mittelzufluss/-abfluss aus laufender Geschäftstätigkeit	131,1	-37,1	-
Auszahlungen für den Erwerb von Beteiligungen	-6,8	-0,5	-
Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-84,3	-79,0	6,8%
Andere Investitionstätigkeiten	9,8	17,8	-45,0%
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-81,4	-61,7	31,9%
Freier Cashflow	49,7	-98,9	-150,3%
Freier Cashflow (vor Akquisitionen)	56,5	-98,3	-157,5%
- in % vom konsolidierten Umsatz	1,6%	-2,9%	-
Mittelabfluss/-zufluss aus Finanzierungstätigkeit	-61,1	28,9	-
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes	-0,7	7,3	-
Veränderung der flüssigen Mittel	-12,1	-62,7	-
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	338,8	401,5	-15,6%
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	326,7	338,8	-3,6%

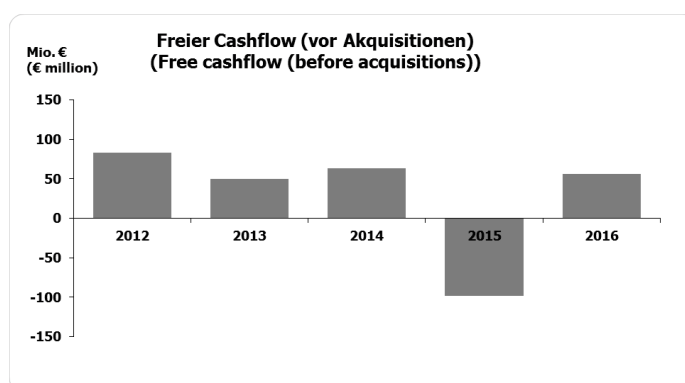
Der Brutto Cashflow verbesserte sich im Geschäftsjahr 2016 aufgrund des höheren Vorsteuergewinns um 36,0% von € 134,5 Mio. auf € 182,9 Mio. Das Finanzergebnis sowie die zahlungsunwirksamen Aufwendungen und Erträge, welche insbesondere die Abschreibungen auf Sachanlagen enthalten, betragen in 2016 € 64,1 Mio.



Die starke Leistung beim Working Capital-Management trug maßgeblich zur Verbesserung des Cashflows aus der operativen Geschäftstätigkeit bei. Im Geschäftsjahr 2016 ergab sich insgesamt ein Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit in Höhe von € 131,1 Mio. gegenüber einem Mittelabfluss von € 37,1 Mio. im Vorjahreszeitraum. Die deutliche Verbesserung resultiert insbesondere aus der positiven Entwicklung des Netto-Umlaufvermögens*. Während im Vorjahr beim Netto-Umlaufvermögen ein Mittelabfluss von € 125,1 Mio. verzeichnet wurde, ergab sich in 2016 mit € -0,2 Mio. ein fast vollständig ausgeglichener Cashflow. Der Mittelabfluss aus Steuer-, Zins- und Dividendenzahlungen erhöhte sich demgegenüber um 10,9% auf € 51,6 Mio.

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit erhöhte sich im Berichtsjahr um 31,9% von € 61,7 Mio. auf € 81,4 Mio. Die Zahlungen für den Erwerb von Beteiligungen resultierten 2016 zum Großteil aus der Akquisition der Genesis Group International Ltd. Die Investitionen in das Anlagevermögen betrafen im Geschäftsjahr 2016 im Wesentlichen Investitionen in eigene Einzelhandelsgeschäfte, IT-Infrastruktur und die Erweiterung des Verwaltungsgebäudes in Herzogenaurach. Die Investitionen stiegen von € 79,0 Mio. im Vorjahr auf € 84,3 Mio. an. Der Rückgang bei den anderen Investitionstätigkeiten stand im Zusammenhang mit niedrigeren Einzahlungen aus Anlagenabgängen.

Der Freie Cashflow vor Akquisitionen ergibt sich als Saldo der Mittelzuflüsse und -abflüsse aus laufender Geschäfts- und Investitionstätigkeit. Zudem erfolgt eine Bereinigung um Auszahlungen, die im Zusammenhang mit Akquisitionen stehen. In Folge des gestiegenen Vorsteuergewinns und der starken Verbesserung des Cashflows aus dem Netto-Umlaufvermögen verbesserte sich der Freie Cashflow vor Akquisitionen um € 154,8 Mio. von € -98,3 Mio. auf € 56,5 Mio. In Prozent vom konsolidierten Umsatz betrug der Freie Cashflow vor Akquisitionen 1,4% gegenüber -2,9% im Vorjahr.



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

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit für das Geschäftsjahr 2016 ergab sich im Wesentlichen aus Dividendenzahlungen an die Anteilseigner der PUMA SE in Höhe von € 7,5 Mio., Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter in Höhe von € 19,3 Mio. sowie aus der Aufnahme und Tilgung von Finanzverbindlichkeiten. PUMA hat im Geschäftsjahr 2016 Finanzverbindlichkeiten, die bei dem Mehrheitsaktionär Kering im Rahmen der Finanzierungstätigkeit im Vorjahr aufgenommen wurden, zurückgezahlt. Hierdurch ergab sich in der Summe ein Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit von € 61,1 Mio. gegenüber Mittelzuflüssen in Höhe von € 28,9 Mio. im Vorjahr.

Zum 31. Dezember 2016 verfügte PUMA über flüssige Mittel (Finanzmittelfonds) von € 326,7 Mio., was einem leichten Rückgang von 3,6% im Vergleich zum Vorjahr (€ 338,8 Mio.) entspricht. Darüber hinaus verfügte die PUMA-Gruppe zum 31. Dezember 2016 über Kreditlinien von insgesamt € 487,6 Mio. (Vorjahr: € 401,7 Mio.). Die nicht ausgenutzten Kreditlinien betragen zum Bilanzstichtag € 433,1 Mio. gegenüber € 306,0 Mio. im Vorjahr.

Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf und zur Lage des Konzerns durch die Unternehmensleitung

Wir sind mit dem Geschäftsverlauf und der wirtschaftlichen Entwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr sehr zufrieden. PUMA konnte die finanziellen Ziele für 2016 vollständig erreichen und teilweise sogar leicht übertreffen. Das Umsatzwachstum (währungsbereinigt +10,2%) zeigt, dass wir mit der Steigerung unserer Markenbegehrtheit sowie der Verbesserung unseres Produktangebots auf dem richtigen Weg sind. Ebenso hat sich der Abverkauf unserer Produkte in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften sowie bei unseren Kunden im Großhandel deutlich verbessert. Auch mit Blick auf die Profitabilität konnten wir uns deutlich steigern und nach rückläufigen Ergebnissen in den Vorjahren wieder eine Verbesserung beim operativen Ergebnis, dem Konzernergebnis und dem Gewinn je Aktie erzielen. Das operative Ergebnis (EBIT) hat sich im abgelaufenen Geschäftsjahr, dank einer leicht verbesserten Rohertragsmarge und der nur moderat angestiegenen sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen, deutlich verbessert (EBIT € 127,6 Mio., +32,6%).

Mit Blick auf die Konzernbilanz sind wir der Ansicht, dass PUMA unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung verfügt (Eigenkapital von rund € 1,7 Mrd., Eigenkapitalquote 62,3%). Zudem hat der konsequente Fokus auf das Management des Working Capitals dazu beigetragen, dass sich das Working Capital gegenüber dem Vorjahr trotz des deutlichen Umsatzanstiegs nur geringfügig um 0,7% erhöht hat.

Die Verbesserung der Ertragslage sowie der Fokus auf das Working Capital haben im abgelaufenen Geschäftsjahr auch zu einer deutlichen Verbesserung des Cashflows geführt. Der Freie Cashflow vor Akquisitionen hat sich von € -98,3 Mio. im Vorjahr auf € 56,5 Mio. verbessert. Der Bestand an Flüssigen Mitteln beträgt zum Bilanzstichtag € 326,7 Mio.

Dadurch zeichnet sich der PUMA-Konzern zum Zeitpunkt der Aufstellung des zusammengefassten Lageberichts durch eine insgesamt gute Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aus. Dies ermöglicht es uns für das Geschäftsjahr 2016 die Dividende zu erhöhen und der Hauptversammlung am 12. April 2017 eine um € 0,25 höhere Dividende je Aktie von nunmehr € 0,75 je Aktie vorzuschlagen.

Erläuterungen zum Jahresabschluss der PUMA SE nach HGB

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

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

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

Ertragslage

Gewinn- und Verlustrechnung (HGB)	2016		2015		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Umsatzerlöse	540,3	100,0%	435,5*	100,0%	24,1%
Sonstige betriebliche Erträge	57,4	10,6%	139,7*	32,1%	-58,9%
Materialaufwand	-154,5	-28,6%	-140,1	-32,2%	10,3%
Personalaufwand	-86,1	-15,9%	-78,7	-18,1%	9,4%
Abschreibungen	-14,1	-2,6%	-14,1	-3,2%	0,0%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-406,1	-75,2%	-430,8	-98,9%	-5,7%
Summe Aufwendungen	-660,8	-122,3%	-663,8	-152,4%	-0,4%
Finanzergebnis	145,3	26,9%	196,2	45,1%	-25,9%
Ergebnis vor Steuern	82,2	15,2%	107,6	24,7%	-23,6%
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-3,5	-0,6%	-26,5	-6,1%	-86,8%
Jahresüberschuss	78,7	14,6%	81,1	18,6%	-3,0%

* Die Zahlen in 2016 orientieren sich an der Neudefinition des Umsatzbegriffes nach § 277 Abs. 1 HGB gemäß BilRUG. Die Vorjahreszahlen wurden nicht angepasst. Jedoch hätte sich bei einer entsprechenden Anwendung in 2015 eine Umgliederung von € 42,5 Mio. von den sonstigen betrieblichen Erträgen in die Umsatzerlöse ergeben.

Die **Umsatzerlöse** (einschließlich Lizenz- und Provisionserträge) stiegen im Geschäftsjahr 2016 insgesamt um 24,1% auf € 540,3 Mio. Der Anstieg resultierte aus gestiegenen Umsätzen in der Region DACH sowie höheren Lizenz- und Provisionserträgen. Die Produktverkäufe in der Region DACH erhöhten sich um 15,8% auf € 150,6 Mio. Insgesamt stiegen die Umsätze der PUMA SE aus Produktverkäufen um 20,0% auf € 224,1 Mio. Die in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionserträge stiegen um 14,6% auf € 281,5 Mio. Die **sonstigen betrieblichen Erträge** betragen in 2016 € 57,4 Mio. (Vorjahr: € 139,7 Mio.). Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr stand im Wesentlichen im Zusammenhang mit niedrigeren Währungskursgewinnen und der vorstehend erwähnten BilRUG-Umgliederung.

Die Summe der **Aufwendungen** aus Materialaufwand, Personalaufwand, Abschreibungen und sonstigen betrieblichen Aufwendungen veränderte sich kaum gegenüber dem Vorjahr (2016: Summe € 660,8 Mio.; Vorjahr: € 663,8 Mio.). Während sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen reduzierten, erhöhten sich der Materialaufwand aufgrund der gestiegenen Umsätze und der Personalaufwand aufgrund der höheren Mitarbeiteranzahl.

Das **Finanzergebnis** reduzierte sich gegenüber dem Vorjahr um 25,9% auf € 145,3 Mio., da im Vorjahr Erträge aus Gewinnabführungsverträgen in Höhe von € 107,6 Mio. im Zusammenhang mit einer einmaligen Kapitalmaßnahme bei der PUMA Sprint GmbH enthalten waren. Ohne diesen Effekt im Vorjahr verbesserte sich das Finanzergebnis in 2016 im Wesentlichen aufgrund der höheren Gewinnabführung der PUMA International Trading GmbH.

Das **Ergebnis vor Steuern** verringerte sich um 23,6% von € 107,6 Mio. auf € 82,2 Mio. Der Rückgang der **Steuern vom Einkommen und vom Ertrag** resultierte unter anderem aus der Anpassung von Steuerrückstellungen nach Beendigung der Betriebsprüfung für die Jahre 2007 bis 2011. Der **Jahresüberschuss** belief sich auf € 78,7 Mio. gegenüber € 81,1 Mio. im Vorjahr.

Vermögenslage

BILANZ (HGB)	31.12.2016		31.12.2015		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Summe Anlagevermögen	507,6	43,9%	516,7	43,8%	-1,7%
Vorräte	50,2	4,3%	43,3	3,7%	15,9%
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	523,0	45,2%	565,6	48,0%	-7,5%
Flüssige Mittel	73,1	6,3%	47,6	4,0%	53,7%
Summe Umlaufvermögen	646,3	55,8%	656,4	55,7%	-1,5%
Sonstige	3,7	0,3%	5,9	0,5%	-37,8%
Summe Aktiva	1.157,6	100,0%	1.179,0	100,0%	-1,8%
Eigenkapital	547,8	47,3%	476,6	40,4%	15,0%
Rückstellungen	63,1	5,4%	71,5	6,1%	-11,8%
Verbindlichkeiten	544,5	47,0%	627,7	53,2%	-13,3%
Sonstige	2,3	0,2%	3,2	0,3%	-29,1%
Summe Passiva	1.157,6	100,0%	1.179,0	100,0%	-1,8%

Während der Neubau unseres Verwaltungsgebäudes sowie der Erwerb unserer Beteiligung an Genesis Group International im Wesentlichen das **Anlagevermögen** erhöht haben, führten Wertberichtigungen auf und Abgänge von Beteiligungen an Tochtergesellschaften insgesamt zu einem leichten Rückgang.

Im **Umlaufvermögen** erhöhten sich aufgrund des gestiegenen Geschäftsvolumens die Vorräte um 15,9% auf € 50,2 Mio. Demgegenüber stand ein Rückgang der Forderungen gegen verbundene Unternehmen.

Auf der **Passivseite** erhöhte sich das Eigenkapital aufgrund des Jahresüberschusses um 15,0% auf € 547,8 Mio. Das entspricht einer Verbesserung der Eigenkapitalquote von 40,4% auf 47,3%. Der Rückgang der Rückstellungen resultierte insbesondere aus der Anpassung von Steuerrückstellungen nach Beendigung der Betriebsprüfung für die Jahre 2007 bis 2011. Der Rückgang der Verbindlichkeiten resultierte im Wesentlichen aus der Rückzahlung von Finanzverbindlichkeiten, die bei dem Mehrheitsaktionär Kering bestanden.

Finanzlage

Kapitalflussrechnung (HGB)	2016	2015	+/- %
	€ Mio.	€ Mio.	
Ergebnis vor Ertragsteuern	82,2	107,6	-23,6%
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufw. und Erträge	-131,2	-181,2	-27,6%
Brutto Cashflow	-49,0	-73,6	-33,4%
Veränderung Betriebsvermögen, netto	49,7	-37,0	-
Steuer- und Zinszahlungen	-22,0	-22,0	0,0%
Mittelabfluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit	-21,3	-132,5	-83,9%
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	-63,0	-100,2	-37,2%
Freier Cashflow	-84,3	-232,7	-63,8%
Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit	109,8	221,3	-50,4%
Veränderung des Finanzmittelbestandes	25,5	-11,4	-
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	47,6	59,0	-19,4%
Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode	73,1	47,6	53,6%

Die positive Entwicklung beim Working Capital trug maßgeblich zur Verbesserung des **Cashflows aus der laufenden Geschäftstätigkeit** bei. Während im Vorjahr bei der Veränderung im Betriebsvermögen ein Mittelabfluss von € 37,0 Mio. verzeichnet wurde, ergab sich in 2016 ein Mittelzufluss von € 49,7 Mio. Der **Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit** verringerte sich von € -100,2 Mio. auf € -63,0 Mio. Der Rückgang stand in Verbindung mit einem niedrigeren Kapitalbedarf unserer Tochtergesellschaften. Daraus ergab sich insgesamt eine deutliche Verbesserung des **freien Cashflows** von € -232,7 Mio. im Vorjahr auf € -84,3 Mio. in 2016.

Der **Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit** war in 2016 ein Mittelzufluss von € 109,8 Mio. (Vorjahr: € 221,3 Mio.) und resultierte aus dem Rückgang von Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen.

Dies führte insgesamt zu einer Erhöhung der **Flüssigen Mittel** von € 47,6 Mio. auf € 73,1 Mio. Darüber hinaus stehen der PUMA SE diverse Kreditlinien zur Finanzierung zur Verfügung. Die Kreditlinien betragen zum 31. Dezember 2016 insgesamt € 309,0 Mio. und waren mit € 19,0 Mio. in Anspruch genommen.

Ausblick

Die PUMA SE erwartet für das Geschäftsjahr 2017 in Bezug auf Umsatzerlöse und Ergebnis vor Steuern keine wesentlichen Veränderungen im Vergleich zu 2016.

Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

Am Schluss des Abhängigkeitsberichts der geschäftsführenden Direktoren für das Geschäftsjahr 2016 wurde folgende Erklärung abgegeben: „Nach den Umständen, die den geschäftsführenden Direktoren zum Zeitpunkt, in dem die im Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgeführten Rechtsgeschäfte vorgenommen wurden, bekannt waren, hat die PUMA SE in jedem Fall angemessene Gegenleistungen erhalten. Berichtspflichtige getroffene Maßnahmen bzw. berichtspflichtige unterlassene Maßnahmen lagen im Berichtszeitraum nicht vor.“

Vergütungsbericht

Geschäftsführende Direktoren

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

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Zusätzlich erhalten die geschäftsführenden Direktoren Sachbezüge wie zum Beispiel Dienstwagennutzung, Altersvorsorgebeiträge und Sozialversicherungsbeiträge. Sie stehen allen geschäftsführenden Direktoren prinzipiell in gleicher Weise zu und sind in der erfolgsunabhängigen Vergütung enthalten.

Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentlichen am operativen Ergebnis (EBIT) und dem „Free Cash Flow“ des PUMA-Konzerns und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Darüber hinaus sind individuelle qualitative Ziele vereinbart. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart.

Die bisherige erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) im Rahmen eines Stock Option Planes wurde nicht über das Geschäftsjahr 2012 hinaus gewährt. Die noch bestehenden Optionen können bei Erfüllung der Ausübungskriterien noch bis Ende April 2017 ausgeübt werden. Einzelheiten zu den Parametern für die jeweiligen Programme sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Für die im Geschäftsjahr 2016 bestehenden Vergütungsprogramme (Virtuelle Aktien / Monetary Units) mit langfristiger Anreizwirkung (aus den Jahren 2013 bis 2016) für geschäftsführende Direktoren wurden entsprechend der Vesting Perioden anteilige Rückstellungen in Höhe von € 2,1 Mio. (Vorjahr: € 1,9 Mio.) gebildet. Das erfolgsabhängige Programm orientiert sich an der mittelfristigen Wertentwicklung der PUMA SE Aktie zu 70% und an der mittelfristigen Entwicklung der Aktie der Kering SA im Verhältnis zu Benchmarkunternehmen zu 30%. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die drei geschäftsführenden Direktoren € 1,9 Mio. (Vorjahr: € 1,9 Mio.) und die variablen Tantieme-Vergütungen € 2,5 Mio. (Vorjahr: € 1,5 Mio.). An Sachbezügen wurden € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) gewährt.

Für die geschäftsführenden Direktoren bestehen Pensionszusagen, für die die Gesellschaft eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen hat. Als erdienter Anspruch gilt jeweils der Teil des Versorgungskapitals, der durch die Beitragsleistung in die Rückdeckungsversicherung bereits finanziert ist. Im Geschäftsjahr erfolgte für geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von € 0,4 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2016 an aktive geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 2,6 Mio. (Vorjahr: € 1,7 Mio.) wurde bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern, deren Witwen und geschäftsführenden Direktoren bestanden in Höhe von € 13,6 Mio. (Vorjahr: € 13,3 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert, soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter sind in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.) angefallen.

Für das weltweite Senior Management und strategisch wichtigen Mitarbeitern wurde in 2016 ein Long Term Incentive Programm „Game Changer 2019“ ausgegeben, das diese Mitarbeitergruppe an dem mittelfristigen Erfolg der PUMA SE teilhaben lässt. Für dieses Programm wurden € 1,2 Mio. zurückgestellt. Für die Vorgängerprogramme „Game Changer 2018“ (Tranche 2) wurden zusätzlich € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 1,0 Mio.) und für das „Game Changer 2017“ (Tranche 3) wurden zusätzlich € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.) im Berichtszeitraum zurückgestellt. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Verwaltungsrat

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

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

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

Risiko- und Chancenmanagement

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

Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE tragen die Gesamtverantwortung für das Risiko- und Chancenmanagement-System. Das „Risk & Compliance Committee“ (im Folgenden „RCC“) wurde deshalb als offizielles Gremium eingerichtet und ist somit für die Konzeption des Risiko- und Chancenmanagement-Systems zuständig und dient als erster Adressat der Risikoberichterstattung. Die Aufgabe der operativen Koordination und Durchführung des gruppenweiten Risiko- und Chancenmanagementsystems wurde an die Abteilung Group Internal Audit & GRC (Governance, Risk & Compliance) übertragen. In einem regelmäßigen Zyklus (derzeit zweimal jährlich) werden strukturierte Einzelinterviews (Risiko-Interviews) mit Führungskräften auf Führungsebene unterhalb der geschäftsführenden Direktoren (Risikoverantwortliche) gruppenweit durchgeführt. Ziel dieser Interviews ist es, Risiken systematisch zu identifizieren, zu validieren und einzuordnen. Die Abteilung Group Internal Audit & GRC stellt dabei ein einheitliches Rahmenwerk zur Bewertung von Risiken zur Verfügung. Die Bewertung berücksichtigt dabei die Eintrittswahrscheinlichkeit, die potentielle Schadenshöhe und die Kontrolle über das jeweilige Risiko.

Die im Rahmen der Risiko-Interviews identifizierten und bewerteten Risiken werden dem RCC in aggregierter Form (sog. Risk Heat Map) präsentiert. Das RCC setzt sich aus einem festgelegten Kreis von Führungskräften verschiedener Unternehmensbereiche, inklusive der geschäftsführenden Direktoren, zusammen. Den Vorsitz des RCC hat jeweils ein geschäftsführender Direktor inne. Die Ergebnisse aus den RCC-Sitzungen werden durch den Vorsitzenden des RCC und den Abteilungsleiter Group Internal Audit & GRC an den Prüfungsausschuss (Unterausschuss des Verwaltungsrats) berichtet. Zur Dokumentation der Risikomanagement-Prozesse steht der Abteilung Group Internal Audit & GRC sowie den Risikoverantwortlichen ein integriertes GRC-Tool zur Verfügung.

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

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

Risiko- und Chancenkategorien

Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen

Als international agierender Konzern ist PUMA globalen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen ausgesetzt. Die konjunkturelle Entwicklung in wichtigen Absatzmärkten kann direkten Einfluss auf das Konsumverhalten der Verbraucher haben. Dies kann sich positiv oder negativ auf Umsätze und das Ergebnis auswirken. Insbesondere können sich politische Veränderungen, Wechselkursschwankungen, Änderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen sowie gesellschaftliche Entwicklungen bemerkbar machen. Die derzeitigen politischen Entwicklungen können merkbare Auswirkungen auf die Umsätze und das operative Geschäft von PUMA haben und werden deshalb aufmerksam beobachtet.

Insgesamt begegnet PUMA diesen Herausforderungen mit geografischer Diversifizierung und der Entwicklung von Alternativszenarien für den Eintrittsfall von gravierenden Ereignissen.

Markenimage

Markenimage und Markenbegehrtheit sind für PUMA von großer Bedeutung, da es das Kaufverhalten der Verbraucher nicht nur zugunsten, sondern auch zum Nachteil der Marke beeinflussen kann. PUMA ist sich der diesbezüglichen erheblichen Risiken bewusst und deshalb bestrebt, mit entsprechenden Markenbotschaftern zusammen zu arbeiten. Die „DO YOU“-Kampagne und die Zusammenarbeit mit weiblichen Markenbotschaftern wie Rihanna, Kylie Jenner und Cara Delevingne waren 2016 ein Schwerpunkt unserer Markenattraktivität. Ziel war es insbesondere, weibliche Kunden gezielt anzusprechen und die Marke PUMA für Frauen attraktiver zu machen. Auch durch das verbesserte Produktangebot für Frauen (zum Beispiel Fierce, FENTY PUMA by Rihanna) konnte die Markenbegehrtheit und damit das Markenimage im Jahr 2016 gesteigert werden.

Um die Wurzeln unserer Marke im Sport zu betonen und die Wahrnehmung als Sportmarke zu schärfen, hat PUMA im Jahr 2013 ein neues Leitbild formuliert: „Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein“. Dieses Leitbild wird beispielsweise unterstützt durch die Zusammenarbeit mit Usain Bolt und dem Sponsoring mehrerer Formel 1-Teams.

Produktfälschungen

Produktfälschungen können für PUMA zu einem erheblichen Vertrauensverlust der Verbraucher in die Marke und damit zu einer Abwertung des Markenimages führen, weshalb die Bekämpfung von Markenpiraterie bei PUMA einen hohen Stellenwert hat. Das PUMA-Team zum Schutz des geistigen Eigentums sorgt nicht nur für ein starkes weltweites Portfolio an Schutzrechten wie Marken, Designs und

auch Patenten. Zudem arbeitet PUMA weltweit eng mit Zoll- und Polizeibehörden zusammen und wirkt beratend bei der Implementierung effektiver Gesetze zum Schutze des geistigen Eigentums mit.

Beschaffungsbereich

Der Großteil unserer Produkte wird in den aufstrebenden Märkten Asiens produziert. Die Produktion in diesen Ländern kann für PUMA mit erheblichen Risiken verbunden sein. Beispielsweise können sich Risiken durch Schwankungen der Wechselkurse, Veränderungen bei Abgaben und Zöllen oder durch Handelsbeschränkungen, aber auch durch Naturkatastrophen, politische Instabilität oder durch die internationale Bedrohung durch Terrorismus ergeben.

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

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

Des Weiteren besteht das Risiko der Verletzung von Kernarbeitsnormen der ILO (International Labour Organisation) durch unsere Zulieferbetriebe. Das PUMA-Nachhaltigkeits-Team hat daher die Kernaufgabe, die Einhaltung der gültigen Standards durch regelmäßige Audits bei den Zulieferbetrieben zu überprüfen.

Produkt und Marktumfeld

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

Durch gezielte Investitionen in Produktdesign und -entwicklung soll sichergestellt werden, dass das charakteristische PUMA-Design der gesamten Produktpalette im Einklang mit der allgemeinen Markenstrategie („Forever Faster“) steht und dadurch einen eindeutigen Wiedererkennungseffekt erzeugt.

Einzelhandel

PUMA bedient sich verschiedener Vertriebskanäle, um so die Abhängigkeit von einzelnen Vertriebswegen zu reduzieren. Der Fokus auch auf eigene Einzelhandelsgeschäfte soll gewährleisten, dass PUMA-Produkte exklusiv in dem von uns gewünschten Markenumfeld präsentiert werden können.

Der Vertrieb über eigene Einzelhandelsgeschäfte ist für PUMA mit verschiedenen Risiken verbunden, zum Beispiel Investitionen in den Ausbau beziehungsweise die Einrichtung der Läden, höhere Fixkosten im Vergleich zum Vertrieb über Großhandelspartner sowie Mietverträge mit langfristigen Mietverpflichtungen, was bei einer rückläufigen Geschäftsentwicklung die Profitabilität beeinträchtigen kann. Andererseits gestattet die Verlängerung der Wertschöpfungskette höhere Rohertragsmargen sowie die bessere Kontrolle der Distribution. Zusätzlich kann im eigenen Einzelhandel das PUMA-Markenerlebnis unmittelbar und gezielt an den Endverbraucher gerichtet werden.

Um Risiken zu vermeiden und Chancen zu nutzen, führt PUMA im Vorfeld der Investitionsentscheidung eine detaillierte Standort- und Rentabilitätsanalyse durch. Mit einem ausgeprägten Controlling-/Kennzahlensystem werden negative Entwicklungen frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen, um die einzelnen Geschäfte angemessen zu steuern.

Berichterstattung in Medien

Negative Berichterstattung in den Medien über PUMA, zum Beispiel aus Gründen eines Produktrückrufs, Verletzung von Gesetzen oder interner und externer Vorschriften, kann, ganz gleich ob es sich um Tatsachen oder nur um ein Gerücht handelt, zu erheblichen Imageschäden und letztendlich auch zu Umsatz- und Gewinneinbußen führen. PUMA begegnet diesem Risiko mittels einer sorgsamsten Presse- und PR-Arbeit, die von der Konzernzentrale in Herzogenaurach gesteuert wird. Zusätzlich sucht PUMA regelmäßig den offenen Austausch mit wichtigen externen Stakeholdern (zum Beispiel Nichtregierungsorganisationen) und hat dies im Rahmen der seit 2003 jährlich ausgerichteten „Banzer Gespräche“ institutionalisiert.

Organisatorische Herausforderungen

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

2016 hat PUMA die Optimierung der Organisationsstruktur und internen Abläufe weiter fortgeführt. Insbesondere stellte die Optimierung der IT-Infrastruktur weiterhin ein wesentliches Kernthema dar. Zusätzlich wurde die zentrale Steuerung der weltweiten E-Commerce Aktivitäten von Boston nach Herzogenaurach verlagert und erfolgt mittlerweile von der Konzernzentrale aus.

Personalbereich

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

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

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

Rechtliche Risiken

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

Compliance Risiken

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

Währungsrisiken

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

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

PUMA schließt ausschließlich marktübliche Devisentermingeschäfte zur Absicherung bereits geschlossener oder sich abzeichnender Verträge mit renommierten internationalen Finanzinstituten und der Kering Finance SNC ab. Zum Jahresende 2016 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2017 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 abzusichern, werden Währungsswaps und Devisentermingeschäfte eingesetzt.

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

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

Wesentliche originäre monetäre Finanzinstrumente (Flüssige Mittel, Forderungen, verzinsliche Schulden, Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverhältnissen, unverzinsliche Verbindlichkeiten) sind entweder unmittelbar in funktionaler Währung denominiert 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 zugrunde liegenden Währungen haben Auswirkungen auf die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und auf den Fair Value dieser Sicherungsgeschäfte.

Wenn der US-Dollar gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2016 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 106,2 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2015: € 105,5 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

Adressausfallrisiken

Aufgrund der Geschäftstätigkeit ist PUMA einem Ausfallrisiko der Forderungen ausgesetzt, dem durch eine fortlaufende Überwachung der Außenstände und durch ausreichende Wertberichtigungen begegnet wird.

Das Ausfallrisiko wird wenn möglich durch Kreditversicherungen limitiert und das maximale Ausfallrisiko wird durch die Buchwerte der in der Bilanz angesetzten finanziellen Vermögenswerte wiedergegeben.

Liquiditätsrisiko

Um die jederzeitige Zahlungsfähigkeit, die finanzielle Flexibilität und ein strategisches Liquiditätspolster sicherzustellen, wird eine Liquiditätsreserve in Form von Barmitteln und bestätigten Kreditlinien vorgehalten. Die bestätigten Kreditlinien sind bis auf Weiteres oder mit einer Restlaufzeit von unter einem Jahr eingeräumt.

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

Zinsrisiken

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

Zusammenfassung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nachtrags- und Prognosebericht

Nachtragsbericht

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

Prognosebericht

Weltkonjunktur

Das Institut für Weltwirtschaft (IfW) geht in seiner Winterprognose 2016 davon aus, dass das weltweite Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Jahr 2017 um 3,5% wachsen wird. Für 2018 erwartet das IfW einen Anstieg der globalen Produktion um 3,6%.

Der Aufschwung in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften soll sich in den kommenden zwei Jahren in leicht verstärktem Tempo fortsetzen. Anregend wirken die insgesamt weiter expansive Geldpolitik, zunehmende Impulse von der Finanzpolitik und eine allmähliche Beschleunigung des Lohnanstiegs. Während die Vereinigten Staaten mit einem prognostizierten BIP-Wachstum von 2,5% (2017) bzw. 2,7% (2018) voraussichtlich ein für die Ländergruppe überdurchschnittliches Wachstum erzielen werden, sollen die Werte für den Euroraum in beiden Jahren bei 1,7% liegen.

Die Expansion in den Schwellenländern dürfte sich in den nächsten beiden Jahren sukzessive beleben, aber angesichts weiterhin relativ niedriger Rohstoffpreise und vielfach ungelöster struktureller Probleme keine große Dynamik entfalten.

Risiken für die weltwirtschaftliche Entwicklung sieht das IfW vorrangig im Zusammenhang mit politischen Unsicherheiten. Die Auswirkungen des Wechsels im US-Präsidentenamt auf die Konjunktur sind derzeit noch schwer abzuschätzen. In mehreren großen Ländern Europas stehen 2017 Wahlen an. Zudem ist unklar, auf welche Weise der Austritt des Vereinigten Königreichs aus der Europäischen Union die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Europa verändern wird.

Sportartikelbranche

Für das Jahr 2017 erwarten wir weiterhin ein stabiles Wachstum der globalen Sportartikelindustrie, sofern es keine wesentlichen negativen Auswirkungen vonseiten der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung gibt. Wir gehen davon aus, dass sich die maßgeblichen Einflüsse und Trends der letzten Jahre fortsetzen werden. Steigende Löhne dürften weiterhin den privaten Konsum weltweit ankurbeln. Das steigende Gesundheitsbewusstsein und die damit einhergehende Zunahme der sportlichen Betätigung der Konsumenten dürfte weiterhin zu einer steigenden Nachfrage nach Sportartikeln führen. Darüber hinaus dürften Verbesserungen in der Sportinfrastruktur und Regierungsinitiativen zur Förderung von Sport, wie beispielsweise in China, das Wachstum der Sportartikelbranche fördern. Auch die sportlichen Großereignisse im Jahr 2017, unter anderem die Fußball-Afrikameisterschaft in Gabun und die IAAF

Leichtathletik-Weltmeisterschaft in London, dürften dazu beitragen das Wachstum der Sportartikelbranche zu unterstützen.

Ausblick 2017

Auf Basis der Geschäftsentwicklung 2016 mit anhaltendem Umsatzwachstum und verbesserter Profitabilität sind wir zuversichtlich, dass PUMA das Momentum, das wir als Marke gewonnen haben, auch zukünftig fortsetzen kann. 2017 werden wir weiter in unser Marketing investieren und unsere „Forever Faster“-Markenkampagne fortführen. Hierzu werden wir erneut auf unsere wichtigsten Markenbotschafter setzen, um PUMA als schnellste Sportmarke der Welt zu positionieren und unsere Markenbegehrtheit zu steigern. Dazu zählen unter anderem Athleten wie der schnellste Mann der Welt und Sportikone, Usain Bolt, die beiden Weltklasse-Stürmer Sergio Agüero und Antoine Griezmann, Golfstar Rickie Fowler, die Fußballvereine Arsenal London und Borussia Dortmund, aber auch weltweit bekannte Künstler wie die mit zahlreichen Platin-Alben ausgezeichnete Sängerin, Designerin und Unternehmerin Rihanna, Kylie Jenner, Cara Delevingne und der R&B-Star The Weeknd.

Wir werden weiterhin sehr eng mit unseren Handelspartnern zusammenarbeiten. Mit unserem verbesserten Produktangebot, das kürzlich lancierte Styles wie Fierce, Basket Heart, IGNITE Dual und IGNITE Evoknit sowie die FENTY PUMA by Rihanna-Kollektion umfasst, werden wir weiter konsequent daran arbeiten, noch mehr relevante PUMA-Produkte auf den Verkaufsflächen unserer Einzelhandelspartner anzubieten. In Kombination mit weiteren Investitionen in unsere eigenen Einzelhandels- und Online-Geschäfte werden wir auch den direkten Vertrieb an unsere Konsumenten weiter stärken. Dies sollte es uns ermöglichen, neue Kunden zu gewinnen, unsere Marktanteile in vielen Ländern weltweit zu erhöhen und unseren Abverkauf in allen Produktkategorien zu verbessern.

Für das Gesamtjahr 2017 erwarten wir einen währungsbereinigten Umsatzzanstieg im hohen einstelligen Prozentbereich. In Bezug auf die Rohertragsmarge rechnen wir mit einer Verbesserung auf zirka 46,0% (2016: 45,7%). Aufgrund der anhaltenden Investitionen in das Marketing, in die Modernisierung und Ausweitung unseres eigenen Einzelhandelsnetzwerkes sowie in die IT-Infrastruktur erwarten wir einen Anstieg der operativen Aufwendungen im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich. Zugleich wird das Management weiterhin einen starken Fokus auf die konsequente Kostenkontrolle der übrigen operativen Aufwendungen legen.

Bei dem derzeitigen Wechselkursniveau erwartet das Management 2017 eine deutliche Verbesserung des operativen Ergebnisses (EBIT) gegenüber dem Vorjahr. Die Verbesserung des EBIT resultiert aus dem operativen Leverage, da die Umsätze stärker ansteigen als die operativen Aufwendungen, und sich zudem gleichzeitig die Rohertragsmarge leicht verbessern sollte. Die Prognose für das operative Ergebnis des Gesamtjahres 2017 liegt daher in einer Bandbreite zwischen € 170 Mio. und € 190 Mio. Ebenso wird für 2017 eine deutliche Verbesserung des Konzerngewinns erwartet.

PUMAs Management ist optimistisch, dass 2017 ein weiteres Jahr mit vielfältigen Möglichkeiten sein wird und PUMA gut positioniert ist, um das positive Momentum der Marke in das Jahr 2017 und darüber hinaus zu tragen.

Investitionen

Für 2017 sind Investitionen in einer Höhe von rund € 90 Mio. geplant. Der wesentliche Teil betrifft dabei Investitionen in die Infrastruktur, um die operativen Voraussetzungen für das geplante langfristige Wachstum zu schaffen, den Ausbau unserer Kernmärkte und selektive Investitionen in Einzelhandelsgeschäfte.

Grundlage für langfristiges Wachstum

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

Übernahmerelevante Angaben

Im Folgenden sind die nach Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 289 Abs. 4, § 315 Abs. 4 HGB geforderten Angaben zum 31. Dezember 2016 dargestellt. Tatbestände der § 289 Abs. 4, § 315 Abs. 4 HGB, die bei der PUMA SE nicht erfüllt sind, werden nicht erwähnt.

Zu § 289 Abs. 4, S. 1, Nr. 1, § 315 Abs. 4, S. 1, Nr. 1 HGB

Das gezeichnete Kapital betrug am Bilanzstichtag € 38.611.107,84 und ist eingeteilt in 15.082.464 Stückaktien. Die Gesellschaft hält zum Bilanzstichtag 142.551 eigene Aktien.

Zu § 289 Abs. 4, S. 1, Nr. 3, § 315 Abs. 4, S. 1, Nr. 3 HGB

Zum 31. Dezember 2016 gab es eine Beteiligung an der PUMA SE, die 10% der Stimmrechte überschritt. Gehalten wurde sie von den Herren François-Henri Joseph Pinault und François Jean-Henri Pinault über mehrere von ihnen kontrollierte Unternehmen (in der Reihenfolge der Beteiligungsnähe zu den Herren Pinault: Financière Pinault S.C.A., Artémis S.A., Kering S.A. sowie SAPARDIS SE). Der Stimmrechtsanteil der Herren Pinault sowie der genannten Unternehmen hat am 3. August 2011 die Schwelle von 75% überschritten und betrug zu diesem Zeitpunkt 75,12%. Bei 1,15% der Stimmrechtsanteile handelte es sich um eigene Aktien der PUMA SE. Aus der Aufstellung des Anteilsbesitzes der Kering S.A. im Geschäftsbericht (sog. Reference Document) des Jahres 2015 auf Seite 298 ergibt sich ein Stimmrechtsanteil der Kering S.A. in Höhe von 85,81% an der PUMA SE.

Zu § 315 Abs. 4, S. 1, Nr. 6, § 315 Abs. 4, S. 1, Nr. 6 HGB

Hinsichtlich der Ernennung und Abberufung von geschäftsführenden Direktoren wird auf die anzuwendenden gesetzlichen Vorschriften des § 40 SEAG verwiesen. Darüber hinaus bestimmt § 13 Abs. 1 der Satzung der PUMA SE, dass der Verwaltungsrat einen oder mehrere geschäftsführende Direktoren bestellt. Er kann einen dieser geschäftsführenden Direktoren zum Chief Executive Officer und einen oder zwei zu stellvertretenden Chief Executive Officers ernennen. Geschäftsführende Direktoren können gemäß § 13 Abs. 4 der Satzung der PUMA SE nur aus wichtigem Grund im Sinne von § 84 Abs. 3 AktG oder im Fall der Beendigung des Anstellungsvertrags abberufen werden, wofür jeweils eine Beschlussfassung des Verwaltungsrats mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen erforderlich ist. Die Vorschriften zur Änderung der Satzung sind gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO in den §§ 133, 179 AktG geregelt. Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, Änderungen der Satzung zu beschließen, die nur die Fassung betreffen (§ 9 Abs. 3 der Satzung der PUMA SE).

Zu § 289 Abs. 4, S. 1, Nr. 7, § 315 Abs. 4, S. 1, Nr. 7 HGB

Der Verwaltungsrat ist gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 24. April 2012 ermächtigt, das Grundkapital bis zum 23. April 2017 wie folgt zu erhöhen:

1. durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Verwaltungsrat ist jedoch ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre zur Vermeidung von Spitzenbeträgen auszuschließen. Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen (Genehmigtes Kapital I).

2. durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bar- oder Sacheinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise einmalig oder mehrmalig auszuschließen,
 - zur Vermeidung von Spitzenbeträgen;
 - bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlagen zur Durchführung von Unternehmenszusammenschlüssen oder zum Erwerb von Unternehmen, Beteiligungen an Unternehmen oder Unternehmensteilen;
 - bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen, sofern der auf die neuen Aktien entfallende Betrag des Grundkapitals insgesamt zehn Prozent des Grundkapitals nicht übersteigt und der Ausgabebetrag für die neuen Aktien den Börsenpreis der bereits notierten Aktien nicht wesentlich unterschreitet, § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG. Die Zehn-Prozent-Begrenzung des Grundkapitals gilt sowohl im Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung als auch im Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung. Eine Veräußerung eigener Aktien, die in entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre während der Laufzeit des Genehmigten Kapitals II veräußert werden, und eine Ausgabe von Aktien zur Bedienung von Options- oder Wandelschuldverschreibungen, die in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts während der Laufzeit des Genehmigten Kapitals II der Aktionäre ausgegeben werden, sind auf die Zehn-Prozent-Begrenzung des Grundkapitals anzurechnen.Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen (Genehmigtes Kapital II).

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

Zu § 289 Abs. 4, S. 1, Nr. 8, § 315 Abs. 4, S. 1, Nr. 8 HGB

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

Für weitere Details wird auf die entsprechenden Angaben im Konzernanhang (Ziffer 18) verwiesen.

Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a und § 315 Abs. 5 HGB

Die effektive Umsetzung der Corporate Governance Grundsätze ist ein wichtiges Element der Unternehmenspolitik von PUMA. Eine transparente und verantwortungsvolle Unternehmensführung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung der Unternehmensziele und die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Verwaltungsrat und geschäftsführende Direktoren arbeiten zum Wohle des gesamten Unternehmens eng zusammen, um durch eine gute Corporate Governance eine effiziente, auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensleitung und -kontrolle sicherzustellen. Im Folgenden berichten der Verwaltungsrat und die geschäftsführenden Direktoren über die Corporate Governance bei der PUMA SE gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex. Das Kapitel enthält zudem die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 289a und § 315 Abs. 5 HGB.

Der Verwaltungsrat einer börsennotierten deutschen SE ist gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 161 AktG verpflichtet, zumindest einmal jährlich zu erklären, ob dem Deutschen Corporate Governance Kodex entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen des Kodex nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht. Der Verwaltungsrat der PUMA SE hat am 9. November 2016 die folgende Erklärung abgegeben:

Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG für 2016:

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

1. Besonderheiten des monistischen Corporate Governance Systems

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

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

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

2. Ausnahmen zu den Empfehlungen des Kodex

- Für die Mitglieder des Verwaltungsrats besteht abweichend von Ziffer 3.8 Abs. 3 des Kodex eine D&O Versicherung ohne Selbstbehalt. Der Verwaltungsrat hält einen Selbstbehalt für Mitglieder des Verwaltungsrats für entbehrlich, weil die D&O Versicherung eine Gruppenversicherung für Personen im In- und Ausland ist und im Ausland ein Selbstbehalt weithin unüblich ist.
- Entgegen Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 des Kodex weist die Vergütung der geschäftsführenden Direktoren keine Höchstbetragsgrenzen insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile auf. Die Anstellungsverträge der geschäftsführenden Direktoren wurden im Einklang mit der seinerzeit aktuellen Fassung des Kodex geschlossen und sind nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.
- Es sind abweichend von Ziffer 4.2.3 Abs. 5 des Kodex keine Begrenzungen von Abfindungszahlungen bei vorzeitiger Beendigung der Tätigkeit als geschäftsführender Direktor infolge eines Kontrollwechsels vereinbart, weil eine vorab getroffene Vereinbarung der konkreten

Situation, die zu einer vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit führt, und den übrigen Umständen des Einzelfalls bei Beendigung nicht gerecht werden könnte.

- Entsprechend der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 7. Mai 2013 gemäß § 286 Abs. 5 HGB wird bis zum Ende der Ermächtigung von der Veröffentlichung der Individualbezüge der geschäftsführenden Direktoren abgesehen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 des Kodex). Die geschäftsführenden Direktoren werden sich an die Ermächtigung halten, wenn sie den Jahresabschluss aufstellen. Aufgrund der Ermächtigung der Hauptversammlung werden in Abweichung zu Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Kodex die in dieser Ziffer genannten Informationen bezüglich der Vergütung der geschäftsführenden Direktoren nicht im Vergütungsbericht dargestellt.
- In Abweichung zu Ziffer 5.4.6 Abs. 2 S. 2 des Kodex erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats eine erfolgsabhängige Vergütung, die nicht auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist. Die Vergütung hat die Hauptversammlung am 14. April 2011 beschlossen, sie ist in der Satzung festgelegt und sie ist nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.
- Abweichend von Ziffer 5.4.6 Abs. 3 des Kodex wurde und wird die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder nicht individualisiert ausgewiesen. Hierfür besteht nach Ansicht der PUMA SE kein Anlass, da diese keine kapitalmarktrelevante Zusatzinformation darstellt und die Satzungsregelungen mit der Festsetzung der Vergütung öffentlich zugänglich sind.

Herzogenaurach, 9. November 2016

PUMA SE

Für den Verwaltungsrat

Jean-François Palus

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

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

Um der sozialen Verantwortung eines weltweit agierenden Sportartikelherstellers gerecht zu werden, hat PUMA Leitsätze zum Umweltmanagement sowie zur Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards definiert (siehe <http://about.PUMA.com> unter „NACHHALTIGKEIT“). Mit dem PUMA Verhaltenskodex (Code of Conduct) (siehe <http://about.PUMA.com> unter „NACHHALTIGKEIT“) werden Ethik- und Umweltstandards vorgegeben, denen sowohl Mitarbeiter im gesamten PUMA Konzern als auch Lieferanten verpflichtet sind.

Der PUMA Verhaltenskodex wurde im Jahr 2016 überarbeitet und adressiert explizit PUMAs Verpflichtung und Engagement für Menschenrechte und für den Kampf gegen Korruption.

Für die Unternehmensführung von PUMA ist die Einhaltung von Gesetzen sowie interner Regelungen und Werte von zentraler Bedeutung. Deshalb wurde im Jahr 2014 eine weiterentwickelte Version des PUMA Code of Ethics (<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/standards/coe>) unternehmensweit kommuniziert. Die Kommunikation des PUMA Code of Ethics erfolgte dabei direkt durch den CEO der PUMA SE. Um dem Risiko von Fehlverhalten weiter vorzubeugen, wird der Code of Ethics durch Richtlinien flankiert, die ausgewählte Risikobereiche detailliert regeln. Es werden zusätzlich risikobasiert Präsenzschulungen insbesondere in den Bereichen Antikorruption und Kartellrecht durchgeführt.

Sämtliche PUMA Mitarbeiter wurden 2016 durch den CEO der PUMA SE dazu angehalten, ein Ethics E-Learning Training zu absolvieren. Dabei wurden in diesem Jahr inhaltlich folgende Schwerpunkte gesetzt: Kampf gegen Korruption, Verhalten am Arbeitsplatz, Geheimhaltung von Geschäftsinformationen und Umweltschutz. Insgesamt absolvierten im Jahr 2016 97% der PUMA Mitarbeiter das Ethics E-Learning Programm.

Die Festlegung sowie Überwachung der gruppenweiten Compliance Struktur erfolgt durch das „PUMA SE Risk & Compliance Committee“. Dieses besteht aus einem festgelegten Kreis von Führungskräften inklusive der geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE. In den regelmäßigen Sitzungen des Committees werden unter anderem Compliance-Risiken analysiert, sowie entsprechende Maßnahmen (Richtlinien, Schulungen etc.) festgelegt und verabschiedet. Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats der PUMA SE wird regelmäßig über den aktuellen Stand der Umsetzung der Compliance-Struktur unterrichtet.

Den Mitarbeitern von PUMA steht konzernweit eine Hinweisgeber-Hotline zur Verfügung, an die unethisches, rechtswidriges oder kriminelles Handeln berichtet werden kann.

Beschreibung der Arbeitsweise von Verwaltungsrat und geschäftsführenden Direktoren sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen

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

Der **Verwaltungsrat** der PUMA SE leitet die Gesellschaft, bestimmt die Grundlinien ihrer Tätigkeit und überwacht deren Umsetzung durch die geschäftsführenden Direktoren. Er bestellt und entlässt die geschäftsführenden Direktoren, beschließt das Vergütungssystem und setzt die jeweilige Vergütung fest. Der Verwaltungsrat setzt sich gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern zusammen. Mindestens ein unabhängiges Verwaltungsratsmitglied muss über Sachverstand auf den Gebieten Finanzen, Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen. Die Verwaltungsratsmitglieder werden von der

Hauptversammlung bestellt, ein Drittel davon entsprechend des Mitbestimmungsgesetzes aufgrund bindender Wahlvorschläge von Arbeitnehmervertretern. Das Amt eines jeden Verwaltungsratsmitglieds endet mit der Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das vierte Geschäftsjahr nach Beginn der Amtszeit beschließt (das Geschäftsjahr, in dem die Amtszeit beginnt, wird nicht mitgerechnet) und spätestens sechs Jahre nach der Bestellung des jeweiligen Verwaltungsratsmitglieds. Verwaltungsratsmitglieder können wiederbestellt werden.

Dem Verwaltungsrat gehörten in 2016 fast durchgehend neun Mitglieder an. Zwischen der Amtsniederlegung von Frau Belén Essioux-Trujillo am 11. April 2016 und der Wahl von Frau Béatrice Lazat in der Hauptversammlung am 4. Mai 2016 gehörten dem Verwaltungsrat nur acht Mitglieder an. Die reguläre Amtsperiode aller Verwaltungsratsmitglieder endet mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2017. Nähere Angaben zu den Verwaltungsratsmitgliedern sind dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen.

Sitzungen des Verwaltungsrats finden mindestens alle drei Monate statt. Sie müssen auch stattfinden, wenn das Wohl der Gesellschaft es erfordert oder ein Verwaltungsratsmitglied die Einberufung verlangt. Der Verwaltungsrat hat 2016 viermal ordentlich getagt.

Der Verwaltungsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben fünf Ausschüsse eingerichtet und lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten. Die Grundsätze der Zusammenarbeit des Verwaltungsrats der PUMA SE sowie die Aufgaben der Ausschüsse sind der Geschäftsordnung des Verwaltungsrats zu entnehmen, die unter <http://about.PUMA.com> unter „Corporate Governance“ eingesehen werden kann.

Der Präsidialausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Er hat die Aufgabe, die Verwaltungsratssitzungen vorzubereiten und auf Weisung des Verwaltungsrats an dessen Stelle Entscheidungen zu treffen.

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

Der Prüfungsausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses ist ein unabhängiger Vertreter der Anteilseigner und verfügt über Sachverstand auf den Gebieten der Rechnungslegung und Abschlussprüfung gemäß § 100 Abs. 5 AktG. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung. Der Vorschlag des Verwaltungsrats zur Wahl des

Abschlussprüfers stützt sich auf eine entsprechende Empfehlung des Prüfungsausschusses. Nach der Wahl des Abschlussprüfers durch die Hauptversammlung und die Erteilung des Prüfungsauftrags durch den Verwaltungsrat konkretisiert der Prüfungsausschuss mit dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag und Prüfungsschwerpunkte. Der Abschlussprüfer nimmt an der Bilanzsitzung über den Jahresabschluss und Konzernabschluss teil und berichtet über wesentliche Ergebnisse seiner Prüfung. Er informiert auch über Leistungen, die er zusätzlich zu den Abschlussprüferleistungen erbracht hat und die Wahrung seiner Unabhängigkeit. Der Prüfungsausschuss erhält auf Monatsbasis Finanzzahlen des PUMA-Konzerns und kann somit die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Entwicklung der Auftragslage laufend verfolgen. Darüber hinaus widmet sich der Prüfungsausschuss bilanz- und ergebnisrelevanten Fragen und diskutiert diese mit dem Management. Weiterhin erhält der Prüfungsausschuss nach Abschluss von Projekten der internen Revision die Prüfungsberichte, welche auch die eingeleiteten Maßnahmen enthalten.

Der Nachhaltigkeitsausschuss besteht aus drei Mitgliedern und hat die Aufgabe, die unternehmerische Nachhaltigkeit sowie das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern.

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

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

Die **geschäftsführenden Direktoren** führen die Geschäfte der Gesellschaft mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung in gemeinschaftlicher Verantwortung. Sie setzen die Grundlinien und Vorgaben um, die der Verwaltungsrat aufstellt. Das Gremium besteht derzeit aus drei Mitgliedern und hat einen Vorsitzenden. Die geschäftsführenden Direktoren informieren den Verwaltungsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle unternehmensrelevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance. Sie gehen auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein.

Die geschäftsführenden Direktoren sind verpflichtet, Interessenkonflikte gegenüber dem Verwaltungsrat unverzüglich offenzulegen und die anderen geschäftsführenden Direktoren hierüber zu informieren. Sie dürfen Nebentätigkeiten, insbesondere Aufsichtsrats- und vergleichbare Mandate außerhalb des PUMA Konzerns nur mit vorheriger Zustimmung des Verwaltungsrats übernehmen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr ist es nicht zu Interessenkonflikten bei den geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE gekommen.

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

Ziele des Verwaltungsrats im Hinblick auf seine Zusammensetzung

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

Im Einzelnen:

- Die Mitglieder des Verwaltungsrats verfügen in ihrer Gesamtheit über Erfahrungen und Kenntnisse auf den Gebieten der Steuerung und/oder Überwachung kapitalmarktorientierter Unternehmen sowie in den Geschäftsbereichen und Absatzmärkten von PUMA.
- Mehrere Mitglieder verfügen über einen ausgeprägten internationalen Hintergrund.
- Dem Verwaltungsrat gehören – unter Berücksichtigung der Arbeitnehmervertreter im Verwaltungsrat – eine angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder an.
- Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses verfügt über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren und ist unabhängig.
- Die Verwaltungsratsmitglieder haben ausreichend Zeit zur Wahrnehmung ihres Verwaltungsratsmandats.
- Potentiellen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikten seiner Mitglieder beugt der Verwaltungsrat vor, indem er anderweitige Tätigkeiten seiner Mitglieder regelmäßig überprüft und kritisch hinterfragt.
- Gemäß § 1 Absatz 4 Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat dürfen Verwaltungsratsmitglieder grundsätzlich nicht älter als 70 Jahre sein und ihre maximale Amtszeit darf nicht länger als drei Amtsperioden betragen.

Für die Umsetzung des Ziels, einen Frauenanteil im Verwaltungsrat von 30% zu erreichen, hat sich der Verwaltungsrat eine Umsetzungsfrist bis zum 30. Juni 2017 gesetzt.

Die Verwaltungsräte, die geschäftsführenden Direktoren und die Führungskräfte der PUMA SE haben die Möglichkeit, an geeigneten Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen.

Festlegung zur Förderung der Teilhabe von Frauen an Führungspositionen nach Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 76 Abs. 4 und § 111 Abs. 5 AktG

Die Zielgrößen für den Frauenanteil im Verwaltungsrat, in der Geschäftsleitung und in den beiden nachfolgenden Führungsebenen sind für die PUMA SE jeweils rechtzeitig bis zum 30. September 2015 festgelegt worden.

Für den Verwaltungsrat von PUMA SE ist eine Zielgröße von 30% für den angestrebten Frauenanteil festgesetzt worden; für die Ebene der geschäftsführenden Direktoren beträgt die Zielgröße 20% unter der Bedingung, dass die PUMA SE fünf oder mehr geschäftsführende Direktoren aufweist. Der

Verwaltungsrat hat für die erste Führungsebene unterhalb der geschäftsführenden Direktoren eine Zielgröße von 20%, für die zweite Führungsebene eine von 30% festgelegt.

Für alle oben genannten Zielgrößen ist eine Umsetzungsfrist bis zum 30. Juni 2017 beschlossen worden.

Die Beteiligung von Frauen im Gremium der geschäftsführenden Direktoren soll in Zukunft bei einer erforderlichen Neubesetzung insbesondere dadurch gewährleistet werden, dass bei verschiedenen, gleich qualifizierten 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 die PUMA SE die Vereinbarkeit von Familie und Beruf etwa durch Teilzeit- und Halbtagsmodelle sowie durch flexible Arbeitszeiten und die Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen.

Directors' Dealings

Im Berichtsjahr haben die geschäftsführenden Direktoren und die Mitglieder des Verwaltungsrats keine PUMA-Aktien erworben. Verkäufe wurden uns nicht gemeldet.

Aktienbesitz von Verwaltungsrat und geschäftsführenden Direktoren

Die Herren François-Henri Joseph Pinault (Verwaltungsratsmitglied) und François Jean-Henri Pinault hielten laut Mitteilung gemäß § 21, 22 WpHG vom 3. August 2011 an diesem Tag indirekt 75,12% (11.330.446 Stimmrechte) der Stimmrechte an der PUMA SE, wobei es sich bei 1,15% der Stimmrechtsanteile (173.377 Stimmrechte) um eigene Aktien der PUMA SE handelte.

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Zur Versicherung nach § 315 Abs. 1 Satz 6 HGB (Bilanzzeit) wird auf den Konzernanhang verwiesen.

Herzogenaurach, den 30. Januar 2017

Geschäftsführende Direktoren

Gulden

Lämmermann

Sørensen



KONZERNABSCHLUSS

PUMA SE

für das Geschäftsjahr 2016

**- International Financial Reporting Standards -
IFRS**

Konzernbilanz		Anhang	31.12.2016	31.12.2015
			€ Mio.	€ Mio.
AKTIVA				
Flüssige Mittel	3		326,7	338,8
Vorräte	4		718,9	657,0
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5		499,2	483,1
Forderungen aus Ertragsteuern	22		37,4	50,5
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	6		114,1	76,8
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	7		69,2	78,6
Kurzfristige Vermögenswerte			1.765,4	1.684,8
Latente Steuern	8		229,5	219,8
Sachanlagen	9		252,1	232,6
Immaterielle Vermögenswerte	10		423,1	403,3
Anteile an assoziierten Unternehmen	11		16,5	15,2
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	12		59,8	39,3
Sonstige langfristige Vermögenswerte	12		18,7	25,2
Langfristige Vermögenswerte			999,7	935,5
Summe Aktiva			2.765,1	2.620,3
PASSIVA				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	13		25,3	14,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	13		580,6	519,7
Ertragsteuern	22		41,4	49,7
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	16		56,0	52,7
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17		0,0	3,0
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13		70,0	115,9
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	13		121,5	125,1
Kurzfristige Verbindlichkeiten			894,9	880,0
Latente Steuern	8		63,1	64,2
Pensionsrückstellungen	15		31,6	23,8
Sonstige langfristige Rückstellungen	16		29,8	23,5
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17		5,0	0,0
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13		16,2	7,2
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	13		2,3	2,2
Langfristige Verbindlichkeiten			148,0	121,0
Gezeichnetes Kapital	18		38,6	38,6
Rücklagen	18		203,2	162,5
Bilanzgewinn	18		1.496,6	1.441,7
Eigene Aktien	18		-31,4	-31,4
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Eigenkapital			1.706,9	1.611,3
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18		15,3	8,0
Eigenkapital			1.722,2	1.619,3
Summe Passiva			2.765,1	2.620,3

Konzerngewinn- und Verlustrechnung		2016	2015
		€ Mio.	€ Mio.
	Anhang		
Umsatzerlöse	25	3.626,7	3.387,4
Umsatzkosten	25	-1.970,3	-1.847,2
Rohertrag	25	1.656,4	1.540,2
Lizenz- und Provisionserträge		15,7	16,5
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	20	-1.544,5	-1.460,5
Operatives Ergebnis (EBIT)		127,6	96,3
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	21	1,2	1,0
Finanzerträge	21	10,5	11,2
Finanzaufwendungen	21	-20,4	-23,4
Finanzergebnis		-8,7	-11,2
Gewinn vor Steuern (EBT)		118,9	85,0
Ertragsteuern	22	-30,5	-23,3
Konzernjahresüberschuss		88,4	61,7
davon:			
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18	-26,0	-24,6
Anteilseigner Mutterunternehmen (Konzernergebnis)		62,4	37,1
Gewinn je Aktie (€)	23	4,17	2,48
Gewinn je Aktie, verwässert (€)	23	4,17	2,48
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	23	14.940	14.940
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	23	14.940	14.940

Konzerngesamtergebnisrechnung		Nach Steuer	Steuer	Vor Steuer	Nach Steuer	Steuer	Vor Steuer
		2016	2016	2016	2015	2015	2015
		€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Konzernjahresüberschuss		88,4		88,4	61,7		61,7
Währungsänderungen		11,9		11,9	-0,0		-0,0
Cashflow hedge							
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis		-17,4	5,2	-22,6	-34,6	13,5	-48,1
Marktbewertung von Cashflow Sicherungsgeschäften		51,1	-0,6	51,7	21,2	-5,3	26,5
Nettoergebnis aus finanziellen Vermögenswerten der Kategorie "zur Veräußerung verfügbar"		4,9	-0,8	5,7	0,5	-0,2	0,6
Anteile des sonstigen Ergebnisses, der auf at equity bilanzierte Unternehmen entfällt		-0,1		-0,1	0,2		0,2
Bestandteile, die zukünftig möglicherweise in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden		50,4	3,8	46,6	-12,7	8,1	-20,8
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen		-9,1	2,3	-11,3	1,4	-0,3	1,7
Bestandteile, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden		-9,1	2,3	-11,3	1,4	-0,3	1,7
Sonstiges Ergebnis		41,3	6,1	35,2	-11,3	7,7	-19,1
Gesamtergebnis		129,7	6,1	123,6	50,4	7,7	42,6
davon:							
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter		26,6		26,6	26,9		26,9
Anteilseigner Mutterunternehmen		103,1	6,1	97,0	23,5	7,7	15,7

Konzernkapitalflussrechnung		2016	2015
	Anhang	€ Mio.	€ Mio.
<u>Laufende Geschäftstätigkeit</u>			
Gewinn vor Steuern (EBT)		118,9	85,0
Anpassungen für:			
Abschreibungen	9, 10	59,9	57,5
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		-0,7	-5,3
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	11	-1,2	-0,9
Finanzerträge	21	-10,2	-11,0
Finanzaufwendungen	21	14,0	15,2
Veränderung aus dem Verkauf von Anlagevermögen		0,6	-16,4
Veränderung der Pensionsrückstellungen	15	-3,2	-0,5
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge		4,8	10,9
Brutto Cashflow	26	182,9	134,5
Veränderung der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte	5, 6, 7	-16,8	-8,8
Veränderung der Vorräte	4	-57,7	-92,2
Veränderung der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten		74,2	-24,1
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit		182,7	9,4
Erhaltene Dividenden	11, 12	1,0	0,9
Zinszahlungen	21	-11,6	-9,1
Zahlungen für Ertragsteuern	22	-41,0	-38,4
Mittelabfluss/ -zufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit	26	131,1	-37,1
<u>Investitionstätigkeit</u>			
Zahlung für Akquisitionen	17	-6,8	-0,5
Erwerb von Anlagevermögen	9, 10	-84,3	-79,0
Einzahlungen aus Anlageabgängen		1,5	23,8
Auszahlungen für sonstige Aktiva	12	-0,5	-13,2
Erhaltene Zinsen	21	8,8	7,2
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit		-81,4	-61,7
<u>Finanzierungstätigkeit</u>			
Veränderung langfristiger Verbindlichkeiten	13	-0,1	0,1
Aufnahme/ (-) Tilgung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	-43,4	71,0
Aufnahme langfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	9,2	7,3
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen	18	-7,5	-7,5
Dividendenzahlung an nicht beherrschende Gesellschafter	18	-19,3	-42,0
Mittelzufluss/ -abfluss aus der Finanzierungstätigkeit	26	-61,1	28,9
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes		-0,7	7,3
Veränderung der flüssigen Mittel		-12,1	-62,7
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres		338,8	401,5
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	3, 26	326,7	338,8

Veränderungen im Eigenkapital	Gezeichnetes Kapital	Rücklagen					Bilanzgewinn	Eigene Aktien	Eigenkapital vor Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Eigenkapital Gesamt
		Kapitalrücklage	Gewinnrücklagen	Unterschied aus der Währungs-umrechnung	Cashflow Hedges	At-Equity bewertete Unternehmen					
in € Mio.											
31.12.2014	38,6	193,7	57,9	-110,6	34,6	0,5	1.412,0	-31,4	1.595,2	23,1	1.618,3
Konzernjahresüberschuss							37,1		37,1	24,6	61,7
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			1,9	-2,4	-13,3	0,2			-13,7	2,3	-11,3
<i>Summe Gesamtergebnis</i>			1,9	-2,4	-13,3	0,2	37,1		23,5	26,9	50,4
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen / nicht beherrschende Gesellschafter							-7,5		-7,5	-42,0	-49,5
Änderungen im Konsolidierungskreis				0,1					0,1		0,1
31.12.2015	38,6	193,7	59,7	-112,8	21,2	0,6	1.441,7	-31,4	1.611,3	8,0	1.619,3
Konzernjahresüberschuss							62,4		62,4	26,0	88,4
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			-4,2	11,9	33,1	-0,1			40,7	0,6	41,3
<i>Summe Gesamtergebnis</i>			-4,2	11,9	33,1	-0,1	62,4		103,1	26,6	129,7
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen / nicht beherrschende Gesellschafter							-7,5		-7,5	-19,3	-26,8
31.12.2016	38,6	193,7	55,6	-100,9	54,3	0,5	1.496,6	-31,4	1.706,9	15,3	1.722,2

Entwicklung des Anlagevermögens

Entwicklung	2015	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte			
		Stand 1.1.2015	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Veränderung im Konsolidie- rungskreis	Abgänge	Stand 31.12.2015	Stand 1.1.2015	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen 1)	Veränderung im Konsolidie- rungskreis	Abgänge	Stand 31.12.2015	Stand 31.12.2015	Stand 31.12.2014
		€ Mio.					€ Mio.	€ Mio.				€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
SACHANLAGEN															
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	160,3	8,6	8,2		-9,9	167,2	-54,4	-0,8	-5,8		5,4	-55,6	111,6	105,9	
Technische Anlagen und Maschinen	15,9	-0,3	2,5		-0,1	18,0	-4,2	0,3	-2,2			-6,1	11,9	11,7	
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	303,5	11,4	44,2		-35,1	324,0	-208,4	-5,1	-36,7		31,3	-218,9	105,1	95,1	
Anlagen im Bau	11,3	-13,2	7,5		-1,6	4,0							4,0	11,3	
	491,0	6,5	62,4		-46,7	513,2	-267,0	-5,6	-44,7		36,7	-280,6	232,6	224,0	
IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE															
Geschäfts- und Firmenwerte	298,3	5,6	0,2		-12,7	291,4	-56,6	-0,6			6,1	-51,1	240,3	241,7	
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	134,8	13,5				148,3	-17,6	-0,1				-17,7	130,6	117,2	
Andere Immaterielle Vermögenswerte	110,5	-2,4	16,6		-1,5	123,2	-78,0	-1,2	-12,8		1,2	-90,8	32,4	32,5	
	543,6	16,7	16,8		-14,2	562,9	-152,2	-1,9	-12,8		7,3	-159,6	403,3	391,4	

1) Im Geschäftsjahr 2015 gab es keine Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte, siehe Textziffern 9 und 10.

Entwicklung	2016	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibungen						Buchwerte		
		Stand 1.1.2016	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Veränderung im Konsolidie- rungskreis	Abgänge	Stand 31.12.2016	Stand 1.1.2016	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen ¹⁾	Veränderung im Konsolidie- rungskreis	Abgänge	Stand 31.12.2016	Stand 31.12.2016	Stand 31.12.2015
		€ Mio.					€ Mio.	€ Mio.				€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
SACHANLAGEN															
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	167,2	-0,2	3,0		-2,9	167,1	-55,6	-0,1	-6,0		3,0	-58,8	108,4	111,6	
Technische Anlagen und Maschinen	18,0	-1,0	1,0	0,2	-0,4	17,9	-6,1	0,3	-1,8	-0,1	0,3	-7,5	10,4	11,9	
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	324,0	7,9	48,3	0,9	-23,6	357,4	-218,9	-3,9	-40,7	-0,6	22,9	-241,3	116,1	105,1	
Anlagen im Bau	4,0	-2,3	16,2		-0,6	17,3	0,0	-0,0			-0,0	-0,0	17,3	4,0	
	513,2	4,4	68,5	1,1	-27,6	559,7	-280,6	-3,7	-48,6	-0,7	26,1	-307,5	252,1	232,6	
IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE															
Geschäfts- und Firmenwerte	291,4	2,1		3,7	-0,1	297,1	-51,1	0,0		4,3		-46,7	250,4	240,3	
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	148,3	4,3				152,6	-17,7					-17,7	134,9	130,6	
Andere Immaterielle Vermögenswerte	123,2	0,8	15,8	0,4	-5,5	134,7	-90,8	-0,6	-11,3	0,5	5,3	-96,9	37,8	32,4	
	562,9	7,2	15,8	4,0	-5,6	584,4	-159,6	-0,5	-11,3	4,8	5,3	-161,3	423,1	403,3	

1) Im Geschäftsjahr 2016 gab es keine Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte, siehe Textziffern 9 und 10.

Konzernanhang

1. Grundsätzliches

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

Der PUMA-Konzern wird in den Konzernabschluss der Kering S.A., Paris, einbezogen, welcher auf der Webseite www.kering.com abrufbar sowie bei der "Autorité des Marchés Financiers (AMF)" offengelegt ist.

Der Konzernabschluss der PUMA SE und ihrer Tochtergesellschaften (im Folgenden kurz „Konzern“ oder „PUMA“ genannt) wurde in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) erlassenen Rechnungslegungsgrundsätzen „International Financial Reporting Standards (IFRS)“, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzenden nach § 315a Abs. 1 des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. Zur Anwendung kamen alle für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2016 verpflichtenden Standards und Interpretationen des IASB, wie sie in der EU anzuwenden sind.

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

Standard	Titel
Erstmalige Anwendung im aktuellen Geschäftsjahr	
Änderung IFRS 11	Bilanzierung von Erwerben von Anteilen an einer gemeinsamen Geschäftstätigkeit
Änderung IAS 1	Angabeninitiative
Änderung IAS 16 und IAS 38	Klarstellung akzeptabler Abschreibungsmethoden
Änderung IAS 16 und IAS 41	Landwirtschaft: Fruchttragende Pflanzen
Änderung IAS 27	Anwendung der Equity-Methode in separaten Abschlüssen
AIP 2012 - 2014	Verbesserungen an den IFRS
Änderung IFRS 10, IFRS 12 und IAS 28	Investmentgesellschaften: Anwendung der Konsolidierungsausnahme

Die ab dem 1. Januar 2016 erstmalig anzuwendenden Standards bzw. Interpretationen hatten keine Auswirkung auf den Konzernabschluss.

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

Standard	Titel	Erstanwendungszeitpunkt *	Beabsichtigte Erstanwendung
Endorsed			
IFRS 9	Finanzinstrumente	01.01.2018	01.01.2018
IFRS 15	Erlöse aus Verträgen mit Kunden	01.01.2018	01.01.2018
Endorsement ausstehend			
IFRS 14	Regulatorische Abgrenzungsposten	01.01.2016	01.01.2016
Änderung IAS 12	Ansatz aktiver latenter Steuern auf unrealisierte Verluste	01.01.2017	01.01.2017
Änderung IAS 7	Kapitalflussrechnungen Angabeninitiative	01.01.2017	01.01.2017
Änderung IFRS 2	Klassifizierung und Bewertung von Geschäftsvorfällen mit anteilsbasierter Vergütung	01.01.2018	01.01.2018
Änderung IFRS 4	Änderungen an IFRS 4 Versicherungsverträge in Bezug auf IFRS 9 Finanzinstrumente	01.01.2018	01.01.2018
IFRS 16	Leasingverhältnisse	01.01.2019	01.01.2019
Änderung IFRS 10 und IAS 28	Veräußerung oder Einbringung von Vermögenswerten zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture	Auf unbestimmte Zeit verschoben	

* gegebenenfalls angepasst durch EU-Endorsement

IFRS 9 enthält Vorschriften für den Ansatz, die Bewertung und Ausbuchung sowie für die Bilanzierung von Sicherungsgeschäften. Damit kann die bisher unter IAS 39 (Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung) vorgenommene Bilanzierung von Finanzinstrumenten nunmehr vollständig durch die Bilanzierung unter IFRS 9 ersetzt werden. Dies beinhaltet unter anderem auch ein neues Wertminderungsmodell, das auf den erwarteten Kreditausfällen basiert. IFRS 9 enthält zudem neue Regelungen zur Anwendung des Hedge Accounting. Im Hinblick auf die erstmalige Anwendung des IFRS 9 werden derzeit noch detaillierte Analysen durchgeführt. Es werden keine signifikanten Auswirkungen erwartet.

In IFRS 15 wird vorgeschrieben, wann und in welcher Höhe Erlöse zu erfassen sind. Der Standard bietet dafür ein einziges, prinzipienbasiertes, fünfstufiges Modell, das auf alle Verträge mit Kunden anzuwenden ist. Zudem wird gefordert, den Abschlussadressaten informativere und relevantere Angaben als bisher zur Verfügung zu stellen. Im Hinblick auf die erstmalige Anwendung des IFRS 15 werden derzeit noch detaillierte Analysen durchgeführt. Hierbei werden insbesondere die neuen Vorschriften zu Zahlungen an Kunden, Lizenzen und Kundenbindungsprogrammen einer kritischen Würdigung unterzogen. Da PUMA keine langfristigen Verträge und Mehrkomponentenvereinbarungen abgeschlossen hat, werden hieraus keine signifikanten Auswirkungen auf die Rechnungslegung erwartet.

Der neue Leasingstandard IFRS 16 wird dazu führen, dass künftig sämtliche Leasingverhältnisse bilanziell in Form eines Nutzungsrechts und einer korrespondierenden Leasingverpflichtung zu erfassen sind. Die Darstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt in allen Fällen als Finanzierungsvorgang, d.h. das Nutzungsrecht ist im Regelfall linear abzuschreiben und die Leasingverbindlichkeit nach der Effektivzinsmethode fortzuschreiben. Im Hinblick auf die erstmalige Anwendung des IFRS 16 werden derzeit noch detaillierte Analysen durchgeführt. Eine Schätzung der möglichen Auswirkungen aus der Anwendung des neuen Leasingstandards ermöglichen die Angaben in Textziffer 28 (Sonstige finanzielle Verpflichtungen: Verpflichtungen aus Operating-Lease).

Von den übrigen genannten Standards erwartet das Unternehmen keine signifikanten Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfolgte auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten, eingeschränkt durch die erfolgswirksame Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und Schulden zum beizulegenden Zeitwert.

Die im Abschluss eines jeden Konzernunternehmens enthaltenen Posten werden auf Basis der Währung bewertet, die der Währung des primären wirtschaftlichen Umfelds, in dem das Unternehmen operiert, entspricht. Der Konzernabschluss wird in Euro (EUR oder €) erstellt. Durch die Angabe in Millionen Euro mit einer Nachkommastelle kann es bei der Addition zu Rundungsdifferenzen kommen, da die Berechnungen der Einzelpositionen auf Zahlen in Tausend basieren.

Für die Gewinn- und Verlustrechnung kommt das Umsatzkostenverfahren zum Ansatz.

2. Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Konsolidierungsgrundsätze

Der Konzernabschluss wurde auf den Stichtag des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens PUMA SE zum 31. Dezember 2016 auf Basis einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gemäß den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

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

Die Kapitalkonsolidierung der nach dem 1. Januar 2005 erworbenen Tochterunternehmen erfolgt nach der Erwerbsmethode. Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses identifizierbare Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden bei der Erstkonsolidierung mit ihrem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt bewertet, unabhängig vom Umfang der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter (früher als Minderheitsanteile bezeichnet). Bei jedem Erwerb besteht ein gesondert ausübbares Wahlrecht, ob die Anteile der nicht beherrschenden Gesellschafter zum beizulegenden Zeitwert oder zum anteiligen Nettovermögen bewertet werden.

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

PUMA ist aufgrund der Vertragsgestaltung mit den „Joint Venture Partnern“ bei einigen Mehrheitsbeteiligungen bereits wirtschaftlicher Eigentümer. Die Einbeziehung dieser Gesellschaften in den Konzernabschluss erfolgt zu 100% und demgemäß ohne Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter. Die Barwerte der auf die nicht beherrschenden Gesellschafter entfallenden Kapitalanteile sowie die Barwerte der aufgrund der Unternehmensentwicklung erwarteten Restkaufpreise werden als Anschaffungskosten für die Beteiligung in die Kapitalkonsolidierung einbezogen. Spätere Abweichungen führen, bei einem Erwerb vor dem 1. Januar 2010, zu einer nachträglichen erfolgsneutralen Anpassung der Anschaffungskosten. Für Unternehmenszusammenschlüsse ab dem 1. Januar 2010 werden die dem Erwerb direkt zurechenbaren Kosten sowie spätere Abweichungen der Barwerte der erwarteten Restkaufpreise, aufgrund der Anwendung des geänderten IFRS 3, erfolgswirksam erfasst.

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

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

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

Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss werden neben der PUMA SE alle Tochtergesellschaften voll konsolidiert, bei denen die PUMA SE direkt oder indirekt über bestehende Rechte verfügt, die ihr die gegenwärtige Fähigkeit verleihen, die maßgeblichen Tätigkeiten zu lenken. Aktuell basiert die Beherrschungsmöglichkeit bei allen Konzerngesellschaften auf einer mittel- oder unmittelbaren Mehrheit der Stimmrechte. Assoziierte Unternehmen fließen nach der Equity-Methode in den Konzern ein. Die Entwicklung der Anzahl der Konzerngesellschaften (inklusive Mutterunternehmen PUMA SE) stellt sich wie folgt dar:

Stand	31.12.2015	110
Gründung und Übernahme von Gesellschaften		5
Abgang von Gesellschaften		7
Stand	31.12.2016	108

Im Geschäftsjahr 2016 ergaben sich folgende Änderungen im Konsolidierungskreis:

Die Zugänge im Konsolidierungskreis betreffen den Erwerb der Gesellschaften Genesis Group International Ltd und Admiral Teamsports Ltd. sowie die Gründung der Gesellschaften Janed Canada, LLC, PUMA Kids Apparel Canada, LLC und PUMA Information Technology Services Philippines Company Limited Inc.

Die Abgänge im Konsolidierungskreis betreffen die Schließung der Gesellschaften PUMA Baltic UAB sowie die Veräußerung der Gesellschaften Brandon Oy, Brandon Company AB, Brandon AB, Brandon USA, Inc., Brandon Trading (Shanghai) Ltd. und Brandon Hong Kong Ltd.

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

Nach Regionen gliedern sich die Konzerngesellschaften wie folgt:

zum 31. Dezember 2016					
Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital
- Muttergesellschaft -					
1.	PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach		
EMEA					
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg	direkt	100%
3.	Dobotex Austria GmbH	Österreich	Salzburg	indirekt	100%
4.	Wilderness Holdings Ltd.	Botswana	Maun	direkt	20%
5.	PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	Kroatien	Zagreb	indirekt	100%
6.	PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	indirekt	100%
7.	PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg	indirekt	100%
8.	PUMA Estonia OU	Estland	Tallinn	indirekt	100%
9.	PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%
10.	PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch-Graffenstaden	indirekt	100%
11.	Dobotex France SAS	Frankreich	Paris	indirekt	100%
12.	PUMA International Trading GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
13.	PUMA Europe GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
14.	PUMA Vertrieb GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
15.	PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
16.	PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
17.	Dobotex Deutschland GmbH	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	100%
18.	PUMA United Kingdom Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
19.	PUMA Premier Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
20.	Dobotex UK Ltd.	Großbritannien	Manchester	indirekt	100%
21.	Branded Sports Merchandising UK Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
22.	Genesis Group International Ltd.	Großbritannien	Manchester	direkt	100% 1)
23.	Admiral Teamsports Ltd.	Großbritannien	Manchester	indirekt	100% 1)
24.	Sport Equipment Hellas S. A. of Footwear, Apparel and Sportswear u.Li.	Griechenland	Athen	direkt	100% 1)
25.	Sport Equipment TI Cyprus Ltd. u.Li.	Zypern	Nikosia	direkt	100% 1)
26.	PUMA Italia S.r.l.	Italien	Assago	indirekt	100%
27.	Dobotex Italia S.r.l.	Italien	Assago	indirekt	100%
28.	PUMA Sport Israel Ltd.	Israel	Hertziya	indirekt	100%
29.	PUMA Malta Ltd.	Malta	St.Julians	indirekt	100%
30.	PUMA Racing Ltd.	Malta	St.Julians	indirekt	100%
31.	PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%
32.	PUMA International Sports Marketing B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%
33.	Brand Plus Licensing B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	direkt	100%
34.	Dobotex International B.V.	Netherlands	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
35.	Branded Sports Merchandising B.V.	Netherlands	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
36.	Dobotex B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
37.	Dobo Logic B.V.	Niederlande	Tilburg	indirekt	100%
38.	Dobotex Licensing Holding B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
39.	PUMA Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
40.	PUMA Polska Sp. z o.o.	Polen	Warschau	indirekt	100%
41.	PUMA Sports Romania Srl	Rumänien	Bukarest	indirekt	100%
42.	PUMA-RUS o.o.o.	Russland	Moskau	indirekt	100%
43.	PUMA Slovakia s.r.o.	Slowakei	Bratislava	indirekt	100%
44.	PUMA Sports Distributors (Pty) Ltd.	Südafrika	Kapstadt	indirekt	100%
45.	PUMA Sports South Africa (Pty) Ltd.	Südafrika	Kapstadt	indirekt	100%
46.	PUMA Iberia S.L.U	Spanien	Barcelona	direkt	100%
47.	Dobotex Spain S.L.	Spanien	Barcelona	indirekt	100%
48.	Nrotert AB	Schweden	Helsingborg	direkt	100%
49.	PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
50.	Nrotert Sweden AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
51.	Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt	100%
52.	PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
53.	Dobotex Switzerland AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
54.	PUMA Spor Giyim Sanayi ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt	100%
55.	PUMA Ukraine TOV	Ukraine	Kiew	indirekt	100%
56.	PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%
57.	PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100% 1)

Amerika				
58.	Unisol S.A.	Argentinien	Buenos Aires	indirekt 100%
59.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	indirekt 100%
60.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	St. Laurent (Montreal)	indirekt 100%
61.	Janed Canada, LLC	Canada	Toronto	indirekt 51%
62.	PUMA CHILE S.A.	Chile	Santiago	direkt 100%
63.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt 100%
64.	PUMA México Sport, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt 100%
65.	Servicios Profesionales RDS, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt 100%
66.	Importaciones RDS, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt 100%
67.	Dobotex de México, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt 100%
68.	Importaciones Brand Plus Licensing, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt 100%
69.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt 100%
70.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C.	Peru	Tacna	indirekt 100%
71.	PUMA Retail Peru S.A.C.	Peru	Lima	indirekt 100%
72.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt 100%
73.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt 100%
74.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt 100%
75.	Cobra Golf Incorporated	USA	Carlsbad	indirekt 100%
76.	PUMA Accessories North America, LLC	USA	New York	indirekt 85%
77.	Janed, LLC	USA	New York	indirekt 51%
78.	PUMA Kids Apparel North America, LLC	USA	New York	indirekt 51%
79.	PUMA Kids Apparel Canada, LLC	USA	New York	indirekt 51%

Asien/ Pazifik				
80.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt 100%
81.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt 100%
82.	White Diamond Properties Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt 100%
83.	Kalola Pty. Ltd.	Australien	Melbourne	indirekt 100%
84.	Liberty China Holding Ltd.	Britische Jungferninseln		indirekt 100%
85.	PUMA China Ltd.	China	Shanghai	indirekt 100%
86.	Dobotex China Ltd.	China	Shanghai	indirekt 100%
87.	Guangzhou World Cat Information Consulting Services Company Ltd.	China	Guangzhou	indirekt 100%
88.	World Cat Ltd.	Hongkong		direkt 100%
89.	Development Services Ltd.	Hongkong		direkt 100%
90.	PUMA International Trading Services Ltd.	Hongkong		indirekt 100%
91.	PUMA Asia Pacific Ltd.	Hongkong		direkt 100%
92.	PUMA Hong Kong Ltd.	Hongkong		indirekt 100%
93.	Dobotex Ltd.	Hongkong		indirekt 100%
94.	PUMA Sports India Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt 100%
95.	PUMA India Corporate Services Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt 100%
96.	World Cat Sourcing India Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt 100%
97.	PT PUMA Cat Indonesia Ltd.	Indonesien	Jakarta	indirekt 100%
98.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt 100%
99.	PUMA Korea Ltd.	Korea	Seoul	direkt 100%
100.	Dobotex Korea Ltd.	Korea	Seoul	indirekt 100%
101.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	indirekt 100%
102.	PUMA New Zealand Ltd.	Neuseeland	Auckland	indirekt 100%
103.	PUMA Information Technology Services Philippines Company Limited Inc.	Philippinen	Manila	indirekt 100%
104.	PUMA Sports SEA Trading Pte. Ltd.	Singapur		direkt 100%
105.	PUMA SEA Holding Pte. Ltd.	Singapur		indirekt 100%
106.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt 100%
107.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	Vietnam	Long An Province	indirekt 100%
108.	World Cat Vietnam Sourcing & Development Services Co. Ltd.	Vietnam	Ho Chi Minh City	indirekt 100%

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

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

Währungsumrechnung

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

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

Die wesentlichen Umrechnungskurse je Euro stellen sich wie folgt dar:

Währung	2016		2015	
	Stichtagskurs	Durchschnittskurs	Stichtagskurs	Durchschnittskurs
USD	1,0541	1,1069	1,0887	1,1095
HKD	8,1751	8,5922	8,4376	8,6014
JPY	123,4000	120,1967	131,0700	134,3140
GBP	0,8562	0,8195	0,7340	0,7258

Derivative Finanzinstrumente/Hedge Accounting

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

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

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

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

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

Leasing

Leasingverhältnisse sind als Finanzierungs-Leasingverhältnisse oder als Operating-Leasingverhältnisse zu klassifizieren. Leasingverhältnisse, bei denen die Gesellschaft als Leasingnehmerin alle wesentlichen Chancen und Risiken aus der Nutzung des Leasinggegenstandes trägt, werden als Finanzierungs-Leasing behandelt. Alle übrigen Leasingverhältnisse werden als Operating-Leasingverhältnisse klassifiziert. Die Leasingzahlungen aus Operating-Leasingverhältnissen werden über die Vertragslaufzeit aufwandswirksam erfasst.

Flüssige Mittel

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

Vorräte

Bei den Vorräten kommen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder die niedrigeren, vom Verkaufspreis am Bilanzstichtag abgeleiteten Nettoverrealisierungswerte zum Ansatz. Anschaffungskosten der Handelswaren werden grundsätzlich mithilfe einer Durchschnittsmethode ermittelt. Die Wertberichtigungen werden in Abhängigkeit von Alter, Saisonalität und realisierbaren Marktpreisen in ausreichendem Maße konzerneinheitlich gebildet.

Forderungen und sonstige Vermögenswerte

Forderungen und sonstige Vermögenswerte werden anfänglich zum beizulegenden Zeitwert und unter Berücksichtigung von Transaktionskosten angesetzt und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Abzug von Wertberichtigungen bewertet. Bei den Wertberichtigungen werden alle erkennbaren Risiken in Form einer individuellen Risikoeinschätzung aufgrund von Erfahrungswerten ausreichend berücksichtigt.

Wertberichtigungen werden grundsätzlich vorgenommen, wenn nach der Zugangserfassung des finanziellen Vermögenswerts objektive Hinweise auf eine Wertminderung vorliegen, die Auswirkungen auf die erwarteten zukünftigen Zahlungsströme aus dem Finanzinstrument haben. Erhebliche finanzielle Schwierigkeiten eines Schuldners, eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass ein Kreditnehmer in Insolvenz oder ein sonstiges Sanierungsverfahren geht, sowie ein Vertragsbruch, wie z.B. ein Ausfall oder Verzug von Zins- und Tilgungszahlungen, gelten als Indikatoren für das Vorhandensein einer Wertminderung. Die Höhe des Wertminderungsverlusts entspricht dabei der Differenz zwischen dem Buchwert und dem Barwert der erwarteten Zahlungsströme.

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

Langfristige Beteiligungen

Die unter den langfristigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen Beteiligungen gehören der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“ an. In diese Kategorie fallen Finanzinstrumente, die keine Kredite und Forderungen oder bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen darstellen und die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Die Kategorien „bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen“ und „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ finden innerhalb des PUMA-Konzerns keine Anwendung.

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

Wenn wesentliche objektive Hinweise für eine Wertminderung der langfristigen Beteiligungen vorliegen, werden diese erfolgswirksam abgeschrieben. Bei Eigenkapitalinvestitionen, die als zur Veräußerung verfügbar kategorisiert wurden, ist eine wesentliche oder anhaltende Verringerung des beizulegenden Zeitwerts der Vermögenswerte unter ihre Anschaffungskosten als objektiver Hinweis auf eine Wertminderung zu sehen. Gleiches gilt, wenn es für börsennotierte Anteile keinen aktiven Markt mehr gibt.

Sachanlagevermögen

Das Sachanlagevermögen wird zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen, angesetzt. Die Abschreibungsdauer bemisst sich nach der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer. Die Abschreibungen werden linear vorgenommen. Die Nutzungsdauer orientiert sich an der Art der Vermögenswerte. Für Gebäude wird eine Nutzungsdauer zwischen zehn und fünfzig Jahren und bei beweglichen Wirtschaftsgütern zwischen drei und zehn Jahren angesetzt.

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

Grundsätzlich werden Leasinggegenstände, deren vertragliche Grundlage als Finanzierungsleasing einzustufen ist, als Sachanlagevermögen zunächst in Höhe des beizulegenden Zeitwertes bzw. des niedrigeren Barwerts der Mindestleasingzahlungen bilanziert und bei der Folgebewertung um kumulierte Abschreibungen vermindert.

Geschäfts- oder Firmenwerte

Der Geschäfts- oder Firmenwert, der aus einem Unternehmenskauf resultiert, berechnet sich aus dem Unterschiedsbetrag des Kaufpreises und dem Fair Value der übernommenen Vermögens- und Schuldposten. Bei den getätigten Akquisitionen entfällt der Geschäfts- oder Firmenwert im Wesentlichen auf die übernommene immaterielle Infrastruktur und der damit verbundenen Möglichkeit, einen positiven Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten.

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

Ein Werthaltigkeitstest (Impairment Test) des Geschäfts- oder Firmenwertes pro zahlungsmittelgenerierender Einheit (i.d.R. die Länder) wird einmal im Jahr sowie bei Vorliegen von Anhaltspunkten auf Wertminderungen durchgeführt und kann zu Wertminderungsaufwand führen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwerts wird nicht vorgenommen.

Andere immaterielle Vermögenswerte

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

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

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

Wertminderungen von Vermögenswerten

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

Der Werthaltigkeitstest wird nach der Discounted-Cashflow-Methode durchgeführt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes abzüglich der Verkaufskosten sowie des Nutzungswertes werden die zu erwartenden Cashflows aus den Daten der Unternehmensplanung zugrunde gelegt. Die zu erwartenden Cashflows werden anhand eines marktadäquaten Zinssatzes abgezinst.

Anteile an assoziierten Unternehmen

Assoziierte Unternehmen sind Beteiligungen, bei denen PUMA über einen maßgeblichen Einfluss verfügt, die jedoch keine Tochterunternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen sind. Ein maßgeblicher Einfluss wird grundsätzlich angenommen, wenn PUMA direkt oder indirekt ein Stimmrechtsanteil von mindestens 20, aber weniger als 50 Prozent zusteht.

Die Anteile an assoziierten Unternehmen werden nach der Equity-Methode bilanziert. Dabei werden die Anteile anfänglich mit den Anschaffungskosten angesetzt und in der Folge um die auf PUMA entfallenden anteiligen Änderungen im Reinvermögen des Unternehmens fortentwickelt. Ein bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwert wird im Buchwert des assoziierten Unternehmens ausgewiesen.

Im Rahmen der Werthaltigkeitsprüfung (Impairment Test) wird der Buchwert eines at-equity bewerteten Unternehmens mit dessen erzielbarem Betrag verglichen, wenn Hinweise vorliegen, dass der Vermögenswert im Wert gemindert ist. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Sofern die Gründe für eine zuvor erfasste Wertminderung entfallen sind, erfolgt eine erfolgswirksame Zuschreibung.

Finanzschulden, sonstige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

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

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

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

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

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

Sonstige Rückstellungen

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

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

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

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

Eigene Aktien

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

Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm

Gemäß IFRS 2 werden aktienbasierte Vergütungssysteme zum Marktwert (Fair Value) bilanziert und erfolgswirksam im Personalaufwand erfasst. Bei PUMA bestehen aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von Stock Options (SOP) mit Ausgleich in Aktien sowie in Form von virtuellen Aktien mit Barausgleich.

Bei den SOP ermittelt sich der Aufwand aus dem beizulegenden Zeitwert der Optionen zum Gewährungszeitpunkt, ohne Berücksichtigung der Auswirkung nicht marktorientierter Ausübungshürden (z.B. Verfall der Optionen bei vorzeitigem Ausscheiden des begünstigten Mitarbeiters). Der Aufwand wird über den Erdienungszeitraum bis zur Unverfallbarkeit der Optionen als Personalaufwand verteilt erfasst und als Kapitalrücklage bilanziert. Nicht marktorientierte Ausübungshürden werden entsprechend den aktuellen Erwartungen angepasst und entsprechend zu jedem Bilanzstichtag die Schätzung über die voraussichtlich ausübbar werdenden Optionen überprüft. Die hieraus resultierenden Gewinne und Verluste werden erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung und durch eine entsprechende Anpassung im Eigenkapital über den verbleibenden Zeitraum bis zur Unverfallbarkeit erfasst.

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

Berücksichtigung von Umsatzerlösen

Erlöse aus dem Verkauf von Produkten (Umsatzerlöse) werden zum Zeitpunkt der Übertragung der mit dem Eigentum der verkauften Waren und Erzeugnisse verbundenen maßgeblichen Chancen und Risiken auf den Käufer erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass dem Konzern der wirtschaftliche Nutzen aus dem Verkauf zufließen wird. Die Höhe der erfassten Umsatzerlöse basiert auf den beizulegenden Zeitwerten der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung unter Berücksichtigung von Retouren, Skonti und Rabatten.

Lizenz- und Provisionserträge

Lizenerträge werden gemäß den vorzulegenden Abrechnungen der Lizenznehmer erfolgswirksam erfasst. In bestimmten Fällen sind für eine periodengerechte Abgrenzung Schätzwerte erforderlich. Provisionserträge werden in Rechnung gestellt, soweit das zugrunde liegende Einkaufsgeschäft als realisiert einzustufen ist.

Werbe- und Promotionsaufwendungen

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

Produktentwicklung

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

Finanzergebnis

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

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

Ertragsteuern

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

Latente Steuern

Latente Steuern aus temporär abweichenden Wertansätzen in der IFRS- und Steuerbilanz der Einzelgesellschaften und aus Konsolidierungsvorgängen werden je Steuersubjekt verrechnet und entweder als aktive oder passive latente Steuern ausgewiesen. Darüber hinaus können die aktiven latenten Steuern auch Steuerminderungsansprüche umfassen, die sich aus der erwarteten Nutzung bestehender Verlustvorträge in Folgejahren ergeben und deren Realisierung mit ausreichender Sicherheit gewährleistet ist. Darüber hinaus können sich latente Steueransprüche oder -verpflichtungen aus ergebnisneutralen Bilanzierungsvorgängen ergeben. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze ermittelt, die für die Umkehrung in den einzelnen Ländern gelten und am Bilanzstichtag in Kraft bzw. verabschiedet sind.

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

Annahmen und Schätzungen

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

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

Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Marken

Die Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten basieren auf Berechnungen des Nutzungswertes. Zur Berechnung des Nutzungswertes muss der Konzern die zukünftigen Cashflows aus den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, schätzen. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt, die auf Prognosen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und des daraus ableitbaren branchenspezifischen Konsumverhaltens basiert. Eine weitere wesentliche Annahme betrifft die Ermittlung eines angemessenen Zinssatzes zur Diskontierung der Cashflows auf den Barwert (Discounted-Cashflow-Methode). Marken werden über die „Relief from Royalty-Methode“ bewertet. Weitere Einzelheiten, insbesondere die zur Berechnung herangezogenen Annahmen, sind in der Textziffer 10 dargestellt.

Pensionsverpflichtungen

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

Steuern

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

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

Derivative Finanzinstrumente

Die für die Bewertung der derivativen Finanzinstrumente herangezogenen Annahmen basieren auf am Bilanzstichtag vorhandenen Marktkonditionen und spiegeln damit den Fair Value wider. Weitere Einzelheiten sind in der Textziffer 24 dargestellt.

3. Flüssige Mittel

Am 31. Dezember 2016 verfügt der Konzern über € 326,7 Mio. (Vorjahr: € 338,8 Mio.) an flüssigen Mitteln. Der durchschnittliche effektive Zinssatz der Geldanlagen belief sich auf 0,7% (Vorjahr: 1,0%). Es bestehen keine Verfügungsbeschränkungen.

4. Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in die folgenden Hauptgruppen:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	20,2	19,9
Fertige Erzeugnisse und Waren/Lagerbestand		
Schuhe	239,7	218,6
Textilien	193,7	177,3
Accessoires/Sonstiges	111,6	102,6
Unterwegs befindliche Waren	153,7	138,6
Gesamt	718,9	657,0

Die Tabelle stellt die Buchwerte der Vorräte abzüglich Wertberichtigungen dar. Von den Wertberichtigungen in Höhe von € 44,0 Mio. (Vorjahr: € 48,2 Mio.) wurden ca. 69% im Geschäftsjahr 2016 (Vorjahr: ca. 72%) erfolgswirksam in den Umsatzkosten erfasst.

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

5. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	542,0	521,9
abzüglich Wertberichtigungen	-42,9	-38,8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	499,2	483,1

Die Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben sich wie folgt entwickelt:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Stand Wertberichtigung 01.01.	38,8	39,4
Veränderungen Konsolidierungskreis	-2,3	0,0
Kursdifferenzen	0,4	0,3
Zuführungen	12,5	7,3
Verbrauch	-4,7	-6,0
Auflösungen	-1,9	-2,2
Stand Wertberichtigung 31.12.	42,9	38,8

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

Bruttowerte							
2016	Gesamt	Davon nicht wertgemindert					davon wertgemindert
		Nicht fällig	0 – 30 Tage	31 – 90 Tage	91 – 180 Tage	über 180 Tage	
€ Mio.	542,0	370,3	37,8	26,1	6,8	1,0	100,0

Bruttowerte							
2015	Gesamt	Davon nicht wertgemindert					davon wertgemindert
		Nicht fällig	0 – 30 Tage	31 – 90 Tage	91 – 180 Tage	über 180 Tage	
€ Mio.	521,9	344,2	40,9	28,9	6,1	2,7	99,1

Hinsichtlich der nicht wertgeminderten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen geht PUMA davon aus, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen werden.

6. Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	78,8	51,0
Übrige finanzielle Vermögenswerte	35,2	25,8
Gesamt	114,1	76,8

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

7. Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Vorausgezahlter Aufwand der Folgeperiode	31,6	35,5
Sonstige Forderungen	37,6	43,1
Gesamt	69,2	78,6

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

In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen Umsatzsteuerforderungen mit € 17,8 Mio. (Vorjahr: € 15,7 Mio.) enthalten.

8. Latente Steuern

Die latenten Steuern beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Steuerliche Verlustvorträge	110,3	119,1
Langfristige Vermögenswerte	30,7	33,0
Kurzfristige Vermögenswerte	38,0	32,9
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	65,7	66,0
Latente Steueransprüche (vor Saldierung)	244,8	251,0
Langfristige Vermögenswerte	65,9	76,9
Kurzfristige Vermögenswerte	8,8	14,5
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	3,7	4,0
Latente Steuerschulden (vor Saldierung)	78,4	95,4
Latente Steueransprüche, netto	166,4	155,6

Von den latenten Steueransprüchen sind € 85,3 Mio. (Vorjahr: € 87,7 Mio.) und von den latenten Steuerschulden € 11,3 Mio. (Vorjahr: € 17,6 Mio.) kurzfristig.

Zum 31. Dezember 2016 bestanden steuerliche Verlustvorträge von insgesamt € 596,9 Mio. (Vorjahr: € 675,0 Mio.). Daraus ergibt sich ein latenter Steueranspruch von € 171,8 Mio. (Vorjahr: € 192,1 Mio.). Latente Steuerforderungen auf diese Posten werden mit dem Betrag angesetzt, zu dem die Realisierung der damit verbundenen Steuervorteile durch zukünftige steuerliche Gewinne wahrscheinlich ist. Hiernach wurden latente Steuerforderungen für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von € 61,5 Mio. (Vorjahr: € 73,0 Mio.) nicht angesetzt; davon sind € 59,3 Mio. (Vorjahr: € 73,0 Mio.) unverfallbar, € 13,4 Mio. werden jedoch aufgrund fehlender zukünftiger Erwartungen nie genutzt werden können.

Daneben wurden keine latenten Steuern für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von € 5,0 Mio. (Vorjahr: € 5,9 Mio.) gebildet.

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

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

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Latente Steueransprüche	229,5	219,8
Latente Steuerschulden	63,1	64,2
Latente Steueransprüche, netto	166,4	155,6

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Latente Steueransprüche, Vorjahr	219,8	178,8
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	4,2	30,9
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	5,4	10,1
Latente Steueransprüche	229,5	219,8

Die Entwicklung der latenten Steuerschulden stellt sich wie folgt dar:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Latente Steuerschulden, Vorjahr	64,2	54,5
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	-3,6	3,0
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	2,4	6,7
Latente Steuerschulden	63,1	64,2

9. Sachanlagen

Das Sachanlagevermögen zu Buchwerten setzt sich zusammen aus:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	108,4	111,6
Technische Anlagen und Maschinen	10,4	11,9
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	116,1	105,1
Anlagen im Bau	17,3	4,0
Gesamt	252,1	232,6

Die Buchwerte des Sachanlagevermögens sind aus den Anschaffungskosten abgeleitet. Die kumulierten Abschreibungen des Sachanlagevermögens betragen € 307,5 Mio. (Vorjahr: € 280,6 Mio.).

In den Sachanlagen sind Leasinggegenstände (Finanzierungsleasing) mit einem Betrag von € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,7 Mio.) enthalten.

Die Entwicklung der Sachanlagen im Geschäftsjahr 2016 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen des Berichtsjahres sind, wie auch im Vorjahr, nicht angefallen.

10. Immaterielle Vermögenswerte

Im Wesentlichen sind hier Geschäfts- oder Firmenwerte, Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer sowie Vermögenswerte im Zusammenhang mit eigenen Einzelhandelsaktivitäten enthalten.

Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer werden nicht planmäßig abgeschrieben. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden Werthaltigkeitstests (Impairment Tests) nach der „Discounted Cashflow Methode“ durchgeführt. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt. Der erzielbare Betrag wurde dabei auf Basis des Nutzungswertes ermittelt, hieraus hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit „CPG – Cobra PUMA Golf“ enthält die Marke Cobra als Immateriellen Vermögenswert mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer in Höhe von € 134,9 Mio. (Vorjahr: € 130,6 Mio.). Der Buchwert der Marke Cobra ist signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert der Immateriellen Vermögenswerte mit unbegrenzter bzw. unbestimmter Nutzungsdauer. Dieser ist dem Segment Zentralbereich zugeordnet. Der erzielbare Betrag der Marke Cobra (Level 3) wurde auf Basis der „Relief from Royalty-Methode“ ermittelt. Dabei wurde unverändert zum Vorjahr eine Lizenzrate von 8%, eine 3%ige Wachstumsrate sowie ein Abzinsungssatz von 6,8% p.a. verwendet.

In 2016 wurden erstmalig Entwicklungskosten im Zusammenhang mit Golfschlägern der Marke COBRA in Höhe von € 1,9 Mio. aktiviert. Die Entwicklungskosten sind in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dem Posten Andere Immaterielle Vermögenswerte zugeordnet. Die laufenden Abschreibungen in Bezug auf die Entwicklungskosten betragen in 2016 € 0,0 Mio.

Die Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte im Geschäftsjahr 2016 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Der Posten Andere immaterielle Vermögenswerte enthält Anzahlungen in Höhe von € 2,0 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.). Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen sind, wie auch im Vorjahr, nicht angefallen.

Der Geschäfts- oder Firmenwert ist den identifizierbaren zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (CGUs) des Konzerns nach Tätigkeitsland zugeordnet. Zusammengefasst nach Regionen gliedert sich der Geschäfts- oder Firmenwert wie folgt:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
PUMA UK	1,7	1,9
PUMA Südafrika	2,5	2,1
Dobotex	139,4	139,4
Genesis	7,1	0,0
Zwischensumme EMEA	150,6	143,4
PUMA Kanada	10,0	9,4
PUMA Argentinien	16,6	16,0
PUMA Chile	0,5	0,5
PUMA Mexico	10,5	12,0
Janed	2,1	2,0
Zwischensumme Amerika	39,7	40,0
PUMA Japan	44,4	41,8
PUMA China	2,5	2,5
PUMA Taiwan	13,2	12,6
Zwischensumme Asien/Pazifik	60,1	56,9
Gesamt	250,4	240,3

Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests in 2016:

	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
EEA	17,0%-25,0%	8,0%-8,1%	6,5%-7,0%
EEMEA*	28,0%	16,6%	12,7%
EMEA	17,0%-28,0%	8,0%-16,6%	6,5%-12,7%
Nordamerika*	26,4%	8,1%	6,5%
Lateinamerika	25,5%-35,0%	10,3%-26,9%	8,3%-23,3%
Amerika	25,5%-35,0%	8,1%-26,9%	6,5%-23,3%
Asien Pazifik	16,5%-30,0%	8,5%-9,5%	7,0%-8,3%

* Die Angaben für die Regionen EEMEA und Nordamerika betreffen jeweils lediglich eine zahlungsmittelgenerierende Einheit (CGU).

Die für den Impairment Test herangezogenen Steuersätze entsprechen den tatsächlichen Steuersätzen in den jeweiligen Ländern. Die Kapitalkosten (WACC) wurden anhand von beobachtbaren Marktdaten abgeleitet.

Darüber hinaus wird in der Regel eine Wachstumsrate von 3% unterstellt. Nur in begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 3% angesetzt.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚Dobotex‘ enthält einen Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von € 139,4 Mio. (Vorjahr: € 139,4 Mio.), welcher signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert des Geschäfts- oder Firmenwertes ist. Die zahlungsmittelgenerierende Einheit entspricht einem Geschäftsbereich von PUMA, welcher dem Zentralbereich zugeordnet wurde. Der erzielbare Betrag wurde durch eine

Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 6,5% p.a. (Vorjahr: 6,3% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 2%) bestimmt.

Sensitivitätsanalysen in Bezug auf die durchgeführten Impairment Tests zum Bilanzstichtag zeigen, dass eine Erhöhung der Diskontierungssätze um jeweils einen Prozentpunkt sowie zugleich eine Reduzierung der Wachstumsraten um jeweils einen Prozentpunkt eine Wertminderungsindikation in Bezug auf Geschäfts- oder Firmenwerte bzw. auf Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer in Höhe von insgesamt € 19,3 Mio. ergeben. Die Sensitivitätsanalysen mit einer Erhöhung des Diskontierungssatzes um einen Prozentpunkt ergeben insgesamt eine Wertminderungsindikation in Höhe von € 5,6 Mio. und die Sensitivitätsanalysen mit einer Reduzierung der Wachstumsrate um einen Prozentpunkt ergeben insgesamt eine Wertminderungsindikation in Höhe von € 2,6 Mio.

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

	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
EEA	24,5%-25,0%	7,8%-8,4%	6,3%-6,8%
EEMEA*	28,0%	16,2%	12,3%
EMEA	24,5%-28,0%	7,8%-16,2%	6,3%-12,3%
Nordamerika*	28,3%	8,1%	6,5%
Lateinamerika	18,5%-35,0%	9,4%-27,2%	8,1%-25,6%
Amerika	18,5%-35,0%	8,1%-27,2%	6,5%-25,6%
Asien Pazifik	17,0%-30,0%	8,0%-10,3%	6,7%-8,1%

* Die Angaben für die Regionen EEMEA und Nordamerika betreffen jeweils lediglich eine zahlungsmittelgenerierende Einheit (CGU).

In der Regel wurde eine Wachstumsrate von 3% unterstellt und nur in begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 3% angesetzt.

11. Anteile an assoziierten Unternehmen

Unter den Anteilen an assoziierten Unternehmen wird die Beteiligung von 20,02% an der Wilderness Holdings Ltd. ausgewiesen. Der Buchwert der Anteile beträgt € 16,5 Mio. (Vorjahr € 15,2 Mio).

Die folgende Übersicht zeigt aggregierte Eckdaten zu dem at-equity bilanzierten assoziierten Unternehmen. Die Werte beziehen sich nicht auf die auf den PUMA-Konzern entfallenden Anteile, sondern auf das gesamte Unternehmen.

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Gewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	5,9	4,8
Sonstiges Ergebnis	-0,3	0,0
Gesamtergebnis	5,6	4,8

Der Anteil von PUMA am Konzernergebnis der Wilderness Holdings Ltd. beträgt € 1,2 Mio. (Vorjahr: € 1,0 Mio.).

Abschlussstichtag der Wilderness Holdings Ltd. ist der 28. Februar 2017. Die oben dargestellten Angaben beziehen sich auf Finanzinformationen der Gesellschaft jeweils zum 31. Dezember.

12. Sonstige langfristige Vermögenswerte

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

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Langfristige Beteiligungen	24,2	18,5
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	12,9	0,0
Übrige finanzielle Vermögenswerte	22,6	20,8
Summe sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	59,8	39,3
Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	18,7	25,2
Sonstige langfristige Vermögenswerte, gesamt	78,5	64,5

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

Die übrigen finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen mit € 19,9 Mio. (Vorjahr: € 18,8 Mio.) Mietkautionen. Die sonstigen langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen Abgrenzungsposten im Zusammenhang mit Promotions- und Werbeverträgen.

Im Geschäftsjahr 2016 gab es keine Hinweise auf Wertminderungen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte.

13. Verbindlichkeiten

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

	2016				2015			
	Gesamt € Mio.	Restlaufzeit von			Gesamt € Mio.	Restlaufzeit von		
		bis zu 1 Jahr € Mio.	1 bis 5 Jahren € Mio.	mehr als 5 Jahren € Mio.		bis zu 1 Jahr € Mio.	1 bis 5 Jahren € Mio.	mehr als 5 Jahren € Mio.
Finanzverbindlichkeiten	40,1	25,3	14,8		14,0	14,0		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	580,6	580,6			519,7	519,7		
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	5,0		5,0		3,0	3,0		
Sonstige Verbindlichkeiten								
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	33,8	33,8			33,9	33,9		
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	6,7	6,7			6,3	6,3		
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	74,3	74,3			70,7	70,7		
Verbindlichkeiten aus der Marktbewertung von Devisentermingeschäften	25,8	24,7	1,1		18,7	18,7		
Leasingverbindlichkeiten	0,7	0,4	0,2		0,5	0,5		
Übrige Verbindlichkeiten	53,9	51,5	2,1	0,3	120,2	110,8	9,4	0,0
Gesamt	820,8	797,4	23,2	0,3	787,0	777,6	9,4	0,0

PUMA verfügt über bestätigte Kreditlinien von insgesamt € 487,6 Mio. (Vorjahr: € 401,7 Mio.). Bei den Finanzverbindlichkeiten wurden € 4,6 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.) aus nur bis auf Weiteres zugesagten Kreditlinien beansprucht. Die nicht ausgenutzten bestätigten Kreditlinien zum 31. Dezember 2016 betragen € 433,1 Mio. gegenüber € 306,0 Mio. im Vorjahr.

Der Effektivzinssatz der Finanzverbindlichkeiten lag in einer Bandbreite von 1,0% bis 12,25% (Vorjahr: 0,6% bis 12,2%).

In der nachfolgenden Tabelle sind die Cashflows der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit positivem und negativem beizulegenden Zeitwert ersichtlich:

Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten

Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	Buchwert 2016 € Mio.	Cashflow 2017		Cashflow 2018		Cashflow 2019 ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten							
Finanzverbindlichkeiten	40,1	0,2	25,3	0,1	11,8	0,0	3,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	580,6		580,6				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,7		0,4		0,1		0,1
Kaufpreisverbindlichkeiten	5,0						5,0
Sonstige Verbindlichkeiten	44,9	0,3	44,8		0,0		0,1
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			1.886,5		345,5		
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			1.835,6		332,1		

Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten sind jederzeit rückzahlbar.

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	Buchwert 2015 € Mio.	Cashflow 2016		Cashflow 2017		Cashflow 2018 ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten							
Finanzverbindlichkeiten	14,0		14,0				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	519,7		519,7				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,5		0,5				
Kaufpreisverbindlichkeiten	3,0		3,0				
Sonstige Verbindlichkeiten	104,2		104,2				7,0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			1.491,2		264,8		
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			1.465,1		260,0		

14. Zusätzliche Angaben zu den Finanzinstrumenten

	Bewertungs- kategorien nach IAS 39	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Fair Value
		2016	2016	2015	2015
		€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Aktiva					
Flüssige Mittel	¹⁾ LAR	326,7	326,7	338,8	338,8
Forderungen aus L+L	LAR	499,2	499,2	483,1	483,1
Übrige fin. kfr. Vermögenswerte	LAR	35,2	35,2	25,9	25,9
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value) (kfr. + lfr.)	n.a.	91,8	91,8	46,5	46,5
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	hft	0	0	4,5	4,5
Übrige fin. lfr. Vermögenswerte	LAR	22,6	22,6	20,8	20,8
Langfristige Beteiligungen	³⁾ AfS	24,2	24,2	18,5	18,5
Passiva					
Finanzverbindlichkeiten (kfr. und lfr.)	²⁾ OL	40,1	40,1	14,0	14,0
Verbindlichkeiten aus L+L	OL	580,6	580,6	519,7	519,7
Kaufpreisverbindlichkeiten	OL	5,0	5,0	3,0	3,0
Leasingverbindlichkeiten	n.a.	0,7	0,7	0,5	0,5
Übrige fin. Verbindlichkeiten	OL	44,9	44,9	104,2	104,2
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value) (kfr. + lfr.)	n.a.	25,6	25,6	16,1	16,1
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	⁴⁾ HfT	0,3	0,3	2,7	2,7
Total LAR		883,7	883,7	868,6	868,6
Total OL		670,6	670,6	640,9	640,9
Total AfS		24,2	24,2	18,5	18,5

¹⁾ LAR: Loans and Receivables; ²⁾ OL: Other Liabilities; ³⁾ AfS: Available for Sale; ⁴⁾ HfT: Held for Trading

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

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

Der Fair Value der Finanzanlagen der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“ (AfS – Available for Sale) wurde gemäß Level 1 ermittelt. Die Marktwerte der derivativen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden gemäß Level 2 ermittelt.

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

Der Buchwert der Ausleihungen entspricht zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value.

Die Fair Values der sonstigen finanziellen Vermögenswerte entsprechen den Buchwerten unter Berücksichtigung marktgerechter Zinssätze. In den übrigen finanziellen Vermögenswerten sind € 22,6 Mio. (Vorjahr: € 25,1 Mio.) enthalten, die zu marktüblichen Konditionen als Mietkautionen verpfändet wurden.

Die Bankverbindlichkeiten sind jederzeit kündbar und besitzen somit kurze Laufzeiten. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value.

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

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst. Der Marktzinssatz betrifft zum Ende des Geschäftsjahres eine Gesellschaft und liegt bei 0,4%.

Die Fair Values der übrigen finanziellen Verbindlichkeiten werden als Barwerte unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Zinsparameter ermittelt.

Die Fair Values der Derivate mit Hedgebeziehung zum Bilanzstichtag werden unter Berücksichtigung aktueller Marktparameter ermittelt. In die Bewertung fließt das auf den Bewertungsstichtag abdiskontierte Ergebnis des Vergleichs der Terminkurse am Abschlusstag mit denen am Bewertungstag ein.

Nettoergebnis nach Bewertungskategorien:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Darlehen und Forderungen (LAR)	-8,1	25,6
Sonstige Verbindlichkeiten (OL)	-20,8	-43,9
Derivate ohne Hedgebeziehung	1,3	2,1
Langfristige Finanzanlagen (AfS)	5,7	0,6
Summe	-21,9	-15,6

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

Die Wertberichtigungen auf Forderungen sind in den allgemeinen Verwaltungsaufwendungen enthalten.

15. Pensionsrückstellungen

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

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

	Deutschland	UK	Andere Gesellschaften	PUMA- Konzern
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2016				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	0,0	6,9	6,9
Einmalzahlung	0,0	0,0	5,9	5,9
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	19,3	41,6	0,0	60,9
Einmalzahlung	6,6	0,0	0,0	6,6

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

	Deutschland	UK	Andere Gesellschaften	PUMA- Konzern
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2015				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	37,9	6,9	44,8
Einmalzahlung	0,0	0,0	5,3	5,3
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	17,8	0,0	0,0	17,8
Einmalzahlung	6,4	0,0	0,0	6,4

Die wesentlichen Versorgungsregelungen sind im Folgenden beschrieben:

Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE sieht grundsätzlich Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Sie wurde für Neueintritte ab 1996 geschlossen. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA SE Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie beitragsorientierte Einzelzusagen (zum Teil aus Entgeltumwandlung). Bei den beitragsorientierten Zusagen handelt es sich um versicherte Pläne. Gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen bestehen nicht. Der auf die inländischen Versorgungsansprüche (PUMA SE) entfallende Verpflichtungsumfang beträgt zu Ende 2016 € 25,9 Mio. und macht somit 32,2% der gesamten Verpflichtung aus. Der beizulegende Zeitwert für das den inländischen Verpflichtungen gegenüberstehende Planvermögen beträgt € 14,1 Mio., die entsprechende Pensionsrückstellung beträgt € 11,7 Mio.

Der Defined Benefit Plan in Großbritannien ist seit 2006 für Neueintritte geschlossen. Hier handelt es sich um gehalts- und dienstzeitabhängige Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenrente. 2016 wurde eine Wachstumsobergrenze von 1% p.a. auf das pensionsfähige Gehalt eingeführt. Eine Teilkapitalisierung der Altersrente ist zulässig. Es bestehen gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen. Die Verpflichtung für die Versorgungsansprüche des Defined Benefit Plans in Großbritannien beträgt zu Ende 2016 € 41,6 Mio. und stellt 51,8% der gesamten Verpflichtung dar. Die Verpflichtung ist durch ein Vermögen von € 31,4 Mio. gedeckt. Die Rückstellung beträgt € 10,3 Mio.

Der Barwert der Versorgungsansprüche hat sich wie folgt entwickelt:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche 01.01.	74,3	70,9
Aufwand für die im Berichtsjahr verdienten Versorgungsansprüche	2,3	2,7
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-2,3	-0,1
Gewinne (-) und Verluste aus Planabgeltung	0,0	0,0
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	2,1	2,3
Arbeitnehmerbeiträge	0,2	0,3
Ausgezahlte Leistungen	-3,0	-2,3
Effekte aus Übertragungen	-0,4	-1,2
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste	13,1	-1,0
Währungskurseffekte	-6,0	2,7
Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.	80,3	74,3

Das Planvermögen hat sich wie folgt entwickelt:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Planvermögen 01.01.	50,7	45,0
Zinsertrag auf das Planvermögen	1,5	1,6
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste (-)	1,7	0,8
Arbeitgeberbeiträge	1,9	2,3
Arbeitnehmerbeiträge	0,2	0,3
Ausgezahlte Leistungen	-2,0	-1,6
Effekte aus Übertragungen	-0,3	0,0
Währungskurseffekte	-5,0	2,3
Planvermögen 31.12.	48,7	50,7

Die Pensionsrückstellung für den Konzern leitet sich wie folgt ab:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen	80,3	74,3
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-48,7	-50,7
Finanzierungsstatus	31,6	23,6
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
Pensionsrückstellung 31.12.	31,6	23,6

In 2016 betragen die ausgezahlten Leistungen € 3,0 Mio. (Vorjahr: € 2,3 Mio.). Für das Jahr 2017 werden Zahlungen in Höhe von € 1,8 Mio. erwartet. Davon werden voraussichtlich € 1,0 Mio. vom Arbeitgeber direkt erbracht. Die Beiträge in das externe Planvermögen betragen im Jahr 2016 € 1,9 Mio. (Vorjahr: € 2,3 Mio.). Für das Jahr 2017 werden Beiträge in Höhe von € 1,7 Mio. erwartet.

Die Pensionsrückstellung hat sich wie folgt entwickelt:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Pensionsrückstellung 01.01.	23,6	25,9
Pensionsaufwand	0,6	3,4
Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste	11,4	-1,7
Arbeitgeberbeiträge	-1,9	-2,3
Direkte Rentenzahlungen des Arbeitgebers	-0,9	-0,9
Transferwerte	-0,2	-1,2
Währungsdifferenzen	-1,0	0,4
Pensionsrückstellung 31.12.	31,6	23,6
Davon Aktivum	0,0	0,2
Davon Passivum	31,6	23,8

Der Aufwand im Geschäftsjahr 2016 gliedert sich wie folgt:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Aufwand für die im Berichtsjahr verdienten Versorgungsansprüche	2,3	2,7
Nachzuverrechner Dienstzeitaufwand	-2,3	-0,1
Ertrag (-) und Aufwand aus Planabgeltungen	0,0	0,0
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	2,1	2,3
Zinsertrag auf das Planvermögen	-1,5	-1,6
Administrationskosten	0,1	0,1
Aufwand für Leistungspläne	0,7	3,4
davon Personalaufwand	0,1	2,7
davon Finanzaufwand	0,6	0,7

Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Neubewertung von Leistungsverpflichtungen	0,0	-1,0
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aus Veränderungen bei den demographischen Annahmen	-0,7	-2,2
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aus Veränderungen bei den finanziellen Annahmen	13,3	0,8
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen	0,5	0,4
Neubewertung des Planvermögens	-1,7	-0,8
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
Anpassung der Administrationskosten	0,0	0,1
Insgesamt direkt im Sonstigen Ergebnis erfasster Betrag für Neubewertungen	11,4	-1,7

Anlageklassen des Planvermögens:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,1	0,1
Eigenkapitalinstrumente	0,1	0,1
Schuldverschreibungen	12,4	12,4
Investmentfonds	17,2	19,6
Immobilien	3,7	4,2
Versicherungen	14,2	13,1
Sonstige	1,0	1,2
Planvermögen gesamt	48,7	50,7

Davon Anlageklassen mit einem notierten Marktpreis:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,2	0,1
Eigenkapitalinstrumente	0,1	0,1
Schuldverschreibungen	12,4	12,4
Investmentfonds	16,9	19,4
Immobilien	3,4	3,9
Versicherungen	0,0	0,0
Sonstige	1,0	0,0
Planvermögen mit einem notierten Marktpreis	34,0	35,9

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

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

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

	2016	2015
Diskontierungssatz	2,18%	3,11%
Zukünftige Rentensteigerungen	2,46%	2,35%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	1,50%	4,00%

Bei den angegebenen Werten handelt es sich um gewichtete Durchschnittswerte. Für den Euroraum wurde einheitlich ein Rechnungszins von 1,25% (Vorjahr: 2,00%) angesetzt.

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

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche, falls der Abzinsungssatz 50 Basispunkte höher wäre	-7,4	-6,4
der Abzinsungssatz 50 Basispunkte niedriger wäre	6,3	5,6

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

Der gewichtete Durchschnitt der Duration der Pensionsverpflichtungen beträgt 20 Jahre.

16. Sonstige Rückstellungen

	2015					2016
	€ Mio.	Währungs- anpass- ungen, Umbuchun- gen € Mio.	Zuführung € Mio.	Verbrauch € Mio.	Auflösung € Mio.	€ Mio.
Rückstellungen für:						
Gewährleistungen	8,5	0,2	7,9	-3,9	-0,2	12,6
Einkaufsrisiken	7,5	0,0	8,3	-7,0	-0,4	8,5
Andere	60,2	4,1	26,2	-23,3	-2,5	64,8
Gesamt	76,2	4,4	42,5	-34,1	-3,0	85,9

Für die Gewährleistungsrückstellung wird ein Erfahrungswert vom Umsatz der letzten sechs Monate herangezogen. Es wird erwartet, dass der wesentliche Teil dieser Ausgaben innerhalb der ersten sechs Monate des nächsten Geschäftsjahres fällig wird. Die Rückstellung für Gewährleistung beinhaltet mit € 1,9 Mio. (Vorjahr: € 3,7 Mio.) langfristige Rückstellungen.

Die Einkaufsrisiken bestehen im Wesentlichen für Materialrisiken sowie für Formen, die zur Herstellung von Schuhen erforderlich sind. Die Rückstellung wird voraussichtlich im folgenden Jahr zur Auszahlung führen.

Die anderen Rückstellungen setzen sich aus Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten in Höhe von € 28,7 Mio. (Vorjahr: € 27,8 Mio.) und Rückstellungen für Drohverluste aus schwebenden Geschäften sowie sonstigen Risiken in Höhe von € 36,1 Mio. (Vorjahr: € 32,4 Mio.) zusammen. In den anderen Rückstellungen sind in Höhe von € 27,9 Mio. (Vorjahr: € 19,8 Mio.) langfristige Rückstellungen enthalten.

17. Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben

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

Die bestehende Kaufpreisverbindlichkeit betrifft den Unternehmenserwerb der Genesis Group International Ltd. (Vorjahr: PUMA Taiwan Sports Ltd.) und setzt sich wie folgt zusammen:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Innerhalb eines Jahres fällig	0,0	3,0
Fälligkeit über einem Jahr	5,0	0,0
Gesamt	5,0	3,0

18. Eigenkapital

Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital entspricht dem gezeichneten Kapital der PUMA SE. Zum Bilanzstichtag betrug das gezeichnete Kapital € 38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 auf den Inhaber lautende Stückaktien, auf jede Stückaktie entfällt ein rechnerischer Anteil von € 2,56 am gezeichneten Kapital (Grundkapital).

Entwicklung der im Umlauf befindlichen Aktien:

		2016	2015
Im Umlauf befindliche Aktien zum 01.01.	Stück	14.939.913	14.939.913
Wandlung aus Management-Incentive-Programm	Stück	0	0
Aktienrückkauf	Stück	0	0
Im Umlauf befindliche Aktien zum 31.12.	Stück	14.939.913	14.939.913

Kapitalrücklage

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

Gewinnrücklagen und Bilanzgewinn

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

Rücklage aus dem Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung

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

Cashflow Hedges

Der Posten „Cashflow Hedges“ beinhaltet die Marktwertbewertung der derivativen Finanzinstrumente. Der Posten in Höhe von € 54,3 Mio. (Vorjahr: € 21,2 Mio.) ist mit latenten Steuern in Höhe von € -0,5 Mio. (Vorjahr: € -5,3 Mio.) verrechnet.

Eigene Aktien/Treasury Stock

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

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien im Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht. Zum Bilanzstichtag hält die Gesellschaft unverändert insgesamt 142.551 Stück PUMA-Aktien im eigenen Bestand, was einem Anteil von 0,95% des gezeichneten Kapitals entspricht.

Genehmigtes Kapital

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 24. April 2012 ist der Verwaltungsrat ermächtigt, das Grundkapital bis zum 23. April 2017 wie folgt zu erhöhen:

- A) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre zur Vermeidung von Spitzenbeträgen ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital I).
- B) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bar- oder Sacheinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise einmalig oder mehrmalig ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital II).

Dividende

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

Die geschäftsführenden Direktoren schlagen dem Verwaltungsrat und der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende für das Geschäftsjahr 2016 von € 0,75 je im Umlauf befindlicher Aktie oder insgesamt € 11,2 Mio. (bezogen auf die am 31. Dezember im Umlauf befindlichen Aktien) den Aktionären auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttungsquote bezogen auf den Konzerngewinn von 18,0% gegenüber 20,2% im Vorjahr.

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA SE:

		2016	2015
Bilanzgewinn der PUMA SE zum 31.12.	€ Mio.	205,5	134,3
Ausschüttungsfähiger Bilanzgewinn	€ Mio.	205,5	134,3
Dividende je Aktie	€	0,75	0,50
Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien *	Stück	14.939.913	14.939.913
Dividende gesamt *	€ Mio.	11,2	7,5
Vortrag auf neue Rechnung *	€ Mio.	194,3	126,8

* Vorjahreswerte angepasst auf den Stand der Hauptversammlung

Anteile nicht beherrschender Gesellschafter

Der am Bilanzstichtag verbleibende Anteil nicht beherrschender Gesellschafter betrifft die PUMA Accessories North America, LLC (ehemals: PUMA Wheat Accessories, Ltd) mit € 1,1 Mio. (Vorjahr: € -0,5 Mio.), die Janed, LLC mit € 11,9 Mio. (Vorjahr: € 7,2 Mio.), die PUMA Kids Apparel North America, LLC mit € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.), die Janed Canada, LLC, mit € 0,8 Mio. und die PUMA Kids Apparel Canada, LLC, mit € 0,9 Mio.

Kapitalmanagement

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

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

19. Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm

Um das Management mit einer langfristigen Anreizwirkung an das Unternehmen zu binden, werden bei PUMA aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von Stock-Option-Programmen (SOP) sowie in Form von virtuellen Aktien mit Barausgleich eingesetzt.

Die laufenden Programme werden nachfolgend erläutert:

Erläuterung „SOP“

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 wurde ein Stock-Option-Programm „SOP 2008“ in Form eines „Performance Share Programm“ beschlossen. Hierzu wurde ein bedingtes Kapital geschaffen und der Aufsichtsrat bzw. Vorstand der PUMA AG (seit dem 25. Juli 2011 Formwechsel in eine SE) ermächtigt, bis zum Ablauf von fünf Jahren (nach Eintragung des bedingten Kapitals in das Handelsregister), mindestens aber bis zum Ablauf von drei Monaten nach Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2013 Bezugsrechte an Mitglieder des Vorstands sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundener Unternehmen auszugeben.

Die ausgegebenen und auszugebenden Bezugsrechte haben jeweils eine Laufzeit von fünf Jahren und können frühestens nach zwei Jahren ausgeübt werden, doch nur wenn ein Kursanstieg von mindestens 20% der PUMA-Aktie seit Gewährung erfolgt ist. Anders als bei einem herkömmlichen Aktienoptionsprogramm wird der Gegenwert der Wertsteigerung der PUMA-Aktie seit der Gewährung in Aktien bedient, wobei der Begünstigte einen Optionspreis von € 2,56 pro gewährter Aktie zu entrichten hat, wenn die Ausgabe der Aktien aus einer Kapitalerhöhung resultiert. Scheiden Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus, so verfallen ihre Optionsrechte.

Die Ermächtigung sieht weiterhin vor, dass der Verwaltungsrat in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex die den geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft gewährten Bezugsrechte für den Fall außerordentlicher, nicht vorgesehener Entwicklungen dem Inhalt und dem Umfang nach ganz oder teilweise begrenzen kann. Diese Ermächtigung steht auch den geschäftsführenden Direktoren für die betroffenen übrigen Führungskräfte zu.

Die Bewertung der Programme erfolgte mittels eines Binominalmodells bzw. mittels einer Monte-Carlo-Simulation.

Für die Ermittlung des Fair Value kamen folgende Parameter zur Anwendung:

SOP	2008	2008	2008	2008	2008
	Tranche I	Tranche II	Tranche III	Tranche IV	Tranche V
Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt	€ 199,27	€ 147,27	€ 250,50	€ 199,95	€ 265,00
Erwartete Volatilität	29,1%	47,7%	34,5%	29,2%	26,8%
Erwartete Dividendenzahlung	1,50%	2,31%	1,30%	1,30%	0,8%
Risikoloser Zinssatz ehemalige Vorstandsmitglieder/ aktuelle Geschäftsführende Direktoren	4,60%	1,97%	1,60%	2,40%	0,3%
Risikoloser Zinssatz Führungskräfte	4,60%	1,97%	1,60%	2,40%	0,3%

Als erwartete Volatilität wurde die historische Volatilität des Jahres vor dem Bewertungszeitpunkt verwendet.

Entwicklung der „SOP“ im Geschäftsjahr:

SOP	2008	2008	2008	2008	2008
	Tranche I	Tranche II	Tranche III	Tranche IV	Tranche V
Ausgabedatum	21.07.2008	14.04.2009	22.04.2010	15.04.2011	30.04.2012
Ausgegebene Anzahl	113.000	139.002	126.184	151.290	145.375
Ausübungspreis	€ 0,00	€ 0,00	€ 2,56	€ 2,56	€ 2,56
Restlaufzeit	0,00 Jahre	0,00 Jahre	0,00 Jahre	0,00 Jahre	0,33 Jahre
Im Umlauf zum 01.01.2016	0	0	0	101.463	106.969
Ausgeübt	0	0	0	0	0
Ø-Aktienkurs bei Ausübung	€ 220,83	€ 214,57	na	na	na
Verfallen	0	0	0	-101.463	-8.485
Im Umlauf zum 31.12.2016	0	0	0	0	98.484
Ausübbarer Optionen am Stichtag	0	0	0	0	0

Die Optionen unterliegen gemäß § 5 der Optionsbedingungen in jedem Jahr einer Sperrfrist vom 15. Dezember bis zehn Börsentage nach der ordentlichen Hauptversammlung. Dementsprechend sind zum Stichtag keine Optionen ausübbar.

Zum Zeitpunkt der Zuteilung ergab sich für die „Tranche I – 2008“ ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 49,44. Unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren.

Für die „Tranche II – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 53,49 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren.

Für die „Tranche III – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 61,81 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren.

Für die „Tranche IV – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 40,14 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist und des Verfalls errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren entfallen zum Jahresende insgesamt 0 Optionen.

Für die „Tranche V – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 44,59 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist und des Verfalls errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Auf die aktuellen geschäftsführenden Direktoren entfallen zum Jahresende insgesamt 4.484 Stück Optionen.

Erläuterung „virtuelle Aktien“ sog. „Monetary Units“

Im Geschäftsjahr 2013 wurde begonnen „Monetary Units“ im Rahmen eines Management-Incentive-Programms auf jährlicher Basis zu gewähren. „Monetary Units“ basieren in diesem Zusammenhang auf der PUMA- und Kering-Aktienentwicklung. Jede dieser „Monetary Units“ berechtigt am Ende der Laufzeit zu einer Barauszahlung. Diese ist einerseits abhängig von dem festgestellten Jahresendkurs der PUMA-Aktie (Komponente 1), welcher zu 70% gewichtet wird und andererseits von dem festgestellten Jahresendkurs der Kering-Aktie (Komponente 2), der mit 30% in die Gewichtung einfließt. Die Komponente 1 vergleicht den Erfolg mit den durchschnittlichen virtuellen Wertsteigerungsrechten der letzten 30 Tage des Vorjahres. Die Komponente 2 dagegen misst den Erfolg in einem Vergleich der Entwicklung der Kering-Aktie zu der durchschnittlichen Entwicklung eines Referenzportfolios des Luxus und Sportsektors des gleichen Zeitraums. Diese „Monetary Units“ unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren. Danach besteht ein Ausübungszeitraum von zwei Jahren (jeweils der Zeitraum April bis Oktober), der von den Teilnehmern frei zur Ausübung genutzt werden kann. Grundbedingung für die Ausübung nach der Sperrfrist ist, dass ein aktives Beschäftigungsverhältnis mit PUMA besteht.

Im Geschäftsjahr 2016 wurde auf Basis der arbeitsvertraglichen Zusagen gegenüber den geschäftsführenden Direktoren hierfür ein Aufwand von € 2,1 Mio. gebildet.

Virtuelle Aktien (Monetary Units)					
Ausgabedatum	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	
Laufzeit	5	5	5	5	Jahre
Sperrfrist	3	3	3	3	Jahre
Basiskurs Komponente 1	224,00	173,86	199,47	200,00	EUR/Aktie
Basiskurs Komponente 2	152,00	144,00	167,00	166,00	EUR/Aktie
Referenzwert Komponente 1 zum Geschäftsjahresende	240,20	240,20	240,20	240,20	EUR/Aktie
Referenzwert Komponente 2 zum Geschäftsjahresende	200,00	200,00	125,30	114,70	EUR/Aktie
Teilnehmer im Jahr der Ausgabe	4	3	3	3	Personen
Teilnehmer zum Geschäftsjahresende	2	3	3	3	Personen
Anzahl „Monetary Units“ Komponente 1 zum 01.01.2016	1.915	3.799	3.556	3.252	Stück
Anzahl „Monetary Units“ Komponente 1 ausgeübt im GJ	-395	0	0	0	Stück
Endbestand „Monetary Units“ Komponente 1 zum 31.12.2016	1.520	3.799	3.556	3.252	Stück
Anzahl „Monetary Units“ Komponente 2 zum 01.01.2016	3.031	5.501	7.965	6.300	Stück
Anzahl „Monetary Units“ Komponente 2 ausgeübt im GJ	-625	0	0	0	Stück
Endbestand „Monetary Units“ Komponente 2 zum 31.12.2016	2.406	5.501	7.965	6.300	Stück

Diese Verpflichtung aus aktienbasierten Vergütungstransaktionen mit Barausgleich wird als Personalrückstellungen angesetzt und an jedem Abschlussstichtag zum beizulegenden Zeitwert neu bewertet. Die Aufwendungen werden ebenfalls über den Erdienungszeitraum erfasst. Auf Basis des Marktkurses zum Bilanzstichtag beträgt die Rückstellung für beide Programme am Geschäftsjahresende gesamtheitlich € 4,9 Mio.

Erläuterung Programm „Game Changer 2017“

Darüber hinaus wurde 2014 ein weiteres Long Term Incentive Programm namens „Game Changer 2017“ aufgesetzt. Die Teilnehmer an diesem Programm bestehen im Wesentlichen aus Top-Führungskräften, die an die geschäftsführenden Direktoren berichten, sowie vereinzelt Schlüsselfunktionen in der PUMA Gruppe. Das Ziel dieses Programmes ist, diese Mitarbeitergruppe langfristig an das Unternehmen zu binden und an dem mittelfristigen Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen.

Die Laufzeit des Programmes beträgt 3 Jahre und orientiert sich an den mittelfristigen Zielen der PUMA Gruppe in Bezug auf EBIT (70%), Working Capital (15%) und Gross Profit Margin (15%). Dazu wird jedes Jahr bei Erfüllung der jeweiligen währungskursbereinigten Ziele eine entsprechende Rückstellung gebildet. Das somit angesparte Guthaben wird dem Teilnehmerkreis dann im März 2017 ausgezahlt. An die Auszahlung ist die Bedingung geknüpft, dass der Teilnehmer zum 31.12.2016 in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis mit einem Unternehmen der PUMA Gruppe steht. Im Berichtsjahr wurden für dieses Programm € 0,7 Mio. zurückgestellt.

Erläuterung Programm „Game Changer 2018“

Im Jahr 2015 wurde das Programm „Game Changer 2018“ aufgelegt, welches den gleichen Parametern unterliegt wie das Programm „Game Changer 2017“. Im Berichtsjahr wurde für dieses Programm € 1,0 Mio. zurückgestellt.

Erläuterung Programm „Game Changer 2019“

Im Jahr 2016 wurde das Programm „Game Changer 2019“ aufgelegt, welches den gleichen Parametern unterliegt wie das Programm „Game Changer 2017“. Im Berichtsjahr wurde für dieses Programm € 1,2 Mio. zurückgestellt.

20. Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

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

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

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Vertriebsaufwendungen	1.182,4	1.140,4
Produktmanagement/Merchandising	41,7	37,5
Forschung und Entwicklung	52,0	56,7
Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	269,3	249,8
Sonstige operative Aufwendungen	1.545,4	1.484,4
Sonstige operative Erträge	0,9	23,9
Gesamt	1.544,5	1.460,5
Davon planmäßige Abschreibungen	59,9	57,5
Davon Wertminderungsaufwendungen	0,0	0,0

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

In den Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen sind Aufwendungen für den Abschlussprüfer der PUMA SE in Höhe von € 0,9 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.) enthalten. Davon entfallen auf Abschlussprüfungsleistungen € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,7 Mio.) und auf Steuerberatungsleistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.).

In den sonstigen operativen Erträgen sind Erträge aus der Umlage von Entwicklungskosten mit € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 6,1 Mio.) sowie übrige Erträge in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 17,8 Mio.) enthalten.

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

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Löhne und Gehälter	398,9	387,1
Soziale Abgaben	50,7	50,2
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Ausgleich in Aktien	0,0	0,0
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Barausgleich	2,1	1,9
Aufwendungen für Altersversorgung und andere Personalaufwendungen	41,3	44,6
Gesamt	493,1	483,8

Zusätzlich sind in den Umsatzkosten Personalaufwendungen in Höhe von € 15,3 Mio. (Vorjahr: € 20,7 Mio.) enthalten.

Im Jahresdurchschnitt waren folgende Mitarbeiter beschäftigt:

	2016	2015
Marketing/Retail/Vertrieb	7.527	7.367
Produktentwicklung/Design	882	866
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	2.719	2.755
Gesamt im Jahresdurchschnitt	11.128	10.988

Zum Jahresende waren insgesamt 11.495 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 11.351) beschäftigt.

21. Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	1,2	1,0
Finanzerträge	10,5	11,2
Zinsaufwand	-13,4	-14,4
Aufzinsung der Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	0,0	-0,1
Bewertung von Pensionsplänen	-0,6	-0,7
Aufwand aus Währungsumrechnungsdifferenzen, netto	-6,4	-8,2
Finanzaufwendungen	-20,4	-23,4
Finanzergebnis	-8,7	-11,2

Das Ergebnis aus assoziierten Unternehmen ergibt sich ausschließlich aus der Beteiligung an der Wilderness Holdings Ltd. (siehe auch Textziffer 11).

Die Finanzerträge beinhalten ausschließlich Zinserträge.

Die Zinsaufwendungen resultieren aus Finanzverbindlichkeiten, sowie aus Finanzinstrumenten.

Das Finanzergebnis beinhaltet darüber hinaus per Saldo mit € 6,4 Mio. Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen (Vorjahr: Aufwand € 8,2 Mio.), welche dem Finanzierungsbereich zuzuordnen sind.

22. Ertragsteuern

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Laufende Ertragsteuern		
Deutschland	3,5	26,5
Andere Länder	34,8	25,0
Summe laufende Ertragsteuern	38,3	51,5
Latente Steuern	-7,8	-28,2
Gesamt	30,5	23,3

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

Überleitung vom theoretischen Steueraufwand auf den effektiven Steueraufwand:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Ergebnis vor Ertragsteuern	118,9	85,0
Theoretischer Steueraufwand		
Steuersatz der SE = 27,22% (Vorjahr: 27,22%)	32,4	23,1
Besteuerungsunterschied Ausland	-8,1	-12,6
Andere Steuereffekte:		
Ertragsteuern für Vorjahre	1,9	4,9
Verluste und temporäre Differenzen, für die keine Steueransprüche bilanziert wurden	5,0	9,8
Steuersatzänderungen	0,1	0,3
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen bzw. nicht steuerpflichtige Erträge und sonstige Effekte	-0,8	-2,2
Effektiver Steueraufwand	30,5	23,3
Effektiver Steuersatz	25,7%	27,5%

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

Die sonstigen Effekte beinhalten mit € 11,0 Mio. (Vorjahr: € 11,4 Mio.) Quellensteueraufwendungen.

23. Gewinn je Aktie

Der Gewinn je Aktie wird in Übereinstimmung mit IAS 33 ermittelt, indem der auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallende Konzernjahresüberschuss (Konzernergebnis) durch die durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien dividiert wird. Eine Verwässerung dieser Kennzahl kann sich durch potenzielle Aktien aus dem Management-Incentive-Programm ergeben (siehe dazu Textziffer 19).

Die Berechnung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

		2016	2015
Konzernergebnis	€ Mio.	62,4	37,1
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien	in Stück	14.939.913	14.939.913
Verwässerte Zahl der Aktien	in Stück	14.939.913	14.939.913
Gewinn je Aktie	€	4,17	2,48
Gewinn je Aktie, verwässert	€	4,17	2,48

24. Management des Währungsrisikos

Im Geschäftsjahr 2016 hat PUMA zur Sicherung des in Euro umgerechneten zahlbaren Betrags für in US-Dollar denominated Einkäufe Devisenderivate „Termin-Kauf USD“ als Cashflow-Hedges designiert.

Die Nominalbeträge der offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow-Hedges beziehen, betreffen Devisentermingeschäfte über insgesamt € 1.850,6 Mio. (Vorjahr: € 1.491,2 Mio.). Für diese zugrunde liegenden Grundgeschäfte werden die Zahlungsströme in 2017 und 2018 erwartet. Im Übrigen verweisen wir auf die Ausführungen unter Textziffer 13.

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

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Devisentermingeschäfte, aktiv (siehe Textziffer 6 und 12)	91,8	51,0
Devisentermingeschäfte, passiv (siehe Textziffern 13 und 14)	-25,8	-18,7
Netto	66,0	32,3

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

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

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

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

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

Wenn der USD gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2016 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 106,2 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2015: € 105,5 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

Eine weitere Erläuterung der Währungsrisiken erfolgt im Konzernlagebericht in dem Kapitel Risikomanagement.

25. Segmentberichterstattung

Die Segmentberichterstattung erfolgt gemäß unserer internen Berichtsstruktur nach geografischen Regionen. Die Umsatzerlöse und das operative Ergebnis (EBIT) werden nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft der entsprechenden Region ausgewiesen. Die Innenumsätze der jeweiligen Region werden eliminiert. Die Aufteilung der übrigen Segmentinformationen wird ebenfalls nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft ermittelt. Die Summen entsprechen jeweils den Beträgen in der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Bilanz.

Die Regionen unterteilen sich nach den Verdichtungsstufen EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika), Amerika (Nord- und Lateinamerika) und Asien/Pazifik.

Die Innenumsätze der Segmente werden auf Basis von Marktpreisen erzielt. Sie werden in der Darstellung nicht berücksichtigt, da sie nicht steuerungsrelevant sind.

Aufgrund einer Änderung des internen Berichtswesens im Zusammenhang mit der Darstellung konzerninterner Verrechnungen hat sich eine Verschiebung der Profitabilität zwischen den einzelnen Regionen und dem Zentralbereich ergeben. Die Vorjahreszahlen für das operative Ergebnis (EBIT) wurden entsprechend angepasst. Die übrigen Segmentangaben sind von der Änderung nicht betroffen.

Die Investitionen und Abschreibungen umfassen die Zugänge bzw. die Abschreibungen des laufenden Geschäftsjahres in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Wie im Vorjahr wurden keine Gesamtwertminderungsaufwendungen in den Segmenten berücksichtigt.

Da PUMA nur in einem Geschäftsfeld, der Sportartikelindustrie, tätig ist, erfolgt die Aufgliederung nach Produkten gemäß der internen Berichtsstruktur nach den Produktsegmenten Schuhe, Textilien und Accessoires. Entsprechend dieser Berichtsstruktur erfolgt, außer einer Aufgliederung der Umsatzerlöse und des Rohergebnisses, keine weitere Aufteilung des Betriebsergebnisses sowie der Vermögenswerte und Schuldposten.

Geschäftssegmente 1-12/2016

Regionen	Externe Umsatzerlöse		EBIT		Investitionen	
	1-12/2016 € Mio.	1-12/2015 € Mio.	1-12/2016 € Mio.	1-12/2015 € Mio.	1-12/2016 € Mio.	1-12/2015 € Mio.
EMEA	1.281,4	1.165,8	145,7	118,6	27,2	30,8
Amerika	1.218,5	1.191,4	166,0	137,4	20,1	25,4
Asien/Pazifik	733,7	652,6	113,7	105,6	17,3	12,5
Zentralbereiche/Konsolidierung*	393,0	377,6	-297,7	-265,4	19,7	10,5
Total	3.626,7	3.387,4	127,6	96,3	84,3	79,2

	Abschreibungen		Vorräte		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (3.)	
	1-12/2016 € Mio.	1-12/2015 € Mio.	1-12/2016 € Mio.	1-12/2015 € Mio.	1-12/2016 € Mio.	1-12/2015 € Mio.
EMEA	13,3	12,1	281,9	280,0	173,0	159,7
Amerika	15,5	15,8	247,1	201,8	176,1	160,9
Asien/Pazifik	12,8	10,7	115,1	97,7	79,5	91,5
Zentralbereiche/Konsolidierung*	18,2	18,9	74,8	77,5	70,5	71,0
Total	59,9	57,5	718,9	657,0	499,2	483,1

Produkt

	Externe Umsatzerlöse		Rohertragsmarge	
	1-12/2016 € Mio.	1-12/2015 € Mio.	1-12/2016 € Mio.	1-12/2015 € Mio.
Schuhe	1.627,0	1.506,1	42,5%	41,2%
Textilien	1.333,2	1.244,8	48,4%	49,3%
Accessoires	666,5	636,4	47,9%	48,0%
Total	3.626,7	3.387,4	45,7%	45,5%

Überleitung EBT

	1-12/2016 € Mio.	1-12/2015 € Mio.
EBIT	127,6	96,3
Finanzergebnis	-8,7	-11,2
EBT	118,9	85,0

* beinhaltet CPG (Cobra PUMA Golf Business), Brandon, Dobotex, Sports Merchandising, Sourcing und Zentralfunktionen

26. Angaben zur Kapitalflussrechnung

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

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

27. Haftungsverhältnisse und Eventualverbindlichkeiten

Haftungsverhältnisse

Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Haftungsverhältnisse vor.

Eventualverbindlichkeiten

Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Eventualverbindlichkeiten vor.

28. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Verpflichtungen aus Operating-Lease

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

Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen beliefen sich in 2016 auf € 149,9 Mio. (Vorjahr: € 143,3 Mio.), davon waren € 16,2 Mio. (Vorjahr: € 15,9 Mio.) umsatzabhängig.

Zum Bilanzstichtag ergeben sich folgende Verpflichtungen aus zukünftigen Mindestmietzahlungen für Operate-Leasing-Verträge:

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Aus Miet- und Leasingverträgen:		
2017 (2016)	124,3	119,6
2018 – 2021 (2017 – 2020)	267,5	253,4
ab 2022 (ab 2021)	117,3	124,9

Weitere sonstige finanzielle Verpflichtungen

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

	2016 € Mio.	2015 € Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:		
2017 (2016)	155,4	157,4
2018 – 2021 (2017 – 2020)	295,5	366,3
ab 2022 (ab 2021)	34,2	68,4

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

Darüber hinaus bestehen weitere sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von € 7,2 Mio., welche mit € 3,0 Mio. die Jahre ab 2017 betreffen. Diese beinhalten Dienstleistungsverträge in Höhe von € 6,6 Mio. und sonstige Verpflichtungen in Höhe von € 0,6 Mio.

29. Geschäftsführende Direktoren und Verwaltungsrat

Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB

Nach dem Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen vom 3. August 2005 kann die Veröffentlichung der individuellen Bezüge von Vorständen bzw. geschäftsführenden Direktoren nach §§ 286 Abs. 5; 285 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 8; 314 Abs. 2 Satz 2; 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 8 HGB für 5 Jahre unterbleiben, wenn die Hauptversammlung dies mit einer 75%igen Mehrheit beschließt.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 7. Mai 2013 wurde die Gesellschaft ermächtigt, für das am 1. Januar 2013 beginnende Geschäftsjahr und für alle nachfolgenden Geschäftsjahre, die spätestens am 31. Dezember 2017 enden, auf die Angaben nach § 285 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 8 und § 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 8 HGB zu verzichten.

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat sind der Auffassung, dass dem berechtigten Informationsinteresse der Aktionäre durch Angabe der Gesamtvergütung der geschäftsführenden Direktoren hinreichend Rechnung getragen wird. Der Verwaltungsrat wird entsprechend seinen gesetzlichen Pflichten die Angemessenheit der individuellen Vergütung sicherstellen.

Geschäftsführende Direktoren

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

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Zusätzlich erhalten die geschäftsführenden Direktoren Sachbezüge wie z.B. Dienstwagennutzung, Altersvorsorgebeiträge und Sozialversicherungsbeiträge. Sie stehen allen geschäftsführenden Direktoren prinzipiell in gleicher Weise zu und sind in der erfolgsunabhängigen Vergütung enthalten.

Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentlichen am operativen Ergebnis (EBIT) und dem „Free Cash Flow“ des PUMA-Konzerns und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Darüber hinaus sind individuelle qualitative Ziele vereinbart. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart.

Die bisherige erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) im Rahmen eines Stock Option Planes wurde nicht über das Geschäftsjahr 2012 hinaus gewährt. Die noch bestehenden Optionen können bei Erfüllung der Ausübungskriterien noch bis Ende April 2017 ausgeübt werden. Einzelheiten zu den Parametern für die jeweiligen Programme sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Für die im Geschäftsjahr 2016 bestehenden Vergütungsprogramme (Virtuelle Aktien/Monetary Units) mit langfristiger Anreizwirkung (aus den Jahren 2013 bis 2016) für geschäftsführende Direktoren wurden entsprechend den Vesting Perioden anteilige Rückstellungen in Höhe von € 2,1 Mio. (Vorjahr: € 1,9 Mio.) gebildet. Das erfolgsabhängige Programm orientiert sich an der mittelfristigen Wertentwicklung der PUMA SE Aktie zu 70% und an der mittelfristigen Entwicklung der Aktie der Kering SA im Verhältnis zu Benchmarkunternehmen zu 30%. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die drei geschäftsführenden Direktoren € 1,9 Mio. (Vorjahr: € 1,9 Mio.) und die variablen Tantieme-Vergütungen € 2,5 Mio. (Vorjahr: € 1,5 Mio.). An Sachbezügen wurden € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) gewährt.

Für die geschäftsführenden Direktoren bestehen Pensionszusagen, für die die Gesellschaft eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen hat. Als erdienter Anspruch gilt jeweils der Teil des Versorgungskapitals, der durch die Beitragsleistung in die Rückdeckungsversicherung bereits finanziert ist. Im Geschäftsjahr erfolgte für geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von € 0,4 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2016 an aktive geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 2,6 Mio. (Vorjahr: € 1,7 Mio.) wurde bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern, deren Witwen und geschäftsführenden Direktoren bestanden in Höhe von € 13,6 Mio. (Vorjahr: € 13,3 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert, soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter sind in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.) angefallen.

Für das weltweite Senior Management und strategisch wichtige Mitarbeiter wurde in 2016 ein Long Term Incentive Programm „Game Changer 2019“ ausgegeben, das diese Mitarbeitergruppe an dem mittelfristigen Erfolg der PUMA SE teilhaben lässt. Für dieses Programm wurden € 1,2 Mio. zurückgestellt. Für die Vorgängerprogramme „Game Changer 2018“ (Tranche 2) wurden zusätzlich € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 1,0 Mio.) und für das „Game Changer 2017“ (Tranche 3) wurden zusätzlich € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.) im Berichtszeitraum zurückgestellt. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Verwaltungsrat

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

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

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

30. Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

Nach IAS 24 müssen Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen, die den PUMA-Konzern beherrschen oder von ihm beherrscht werden, angegeben werden, sofern sie nicht bereits als konsolidiertes Unternehmen im Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden. Beherrschung ist definiert als die Möglichkeit, die Finanz- und Geschäftspolitik eines Unternehmens zu bestimmen, um aus dessen Tätigkeit Nutzen zu ziehen.

Die SAPARDIS SE, Paris, eine 100%ige Tochtergesellschaft der Kering S.A., Paris, hält derzeit mehr als 75% des gezeichneten Kapitals an der PUMA SE. Die Kering S.A. wird kontrolliert von der Artémis S.A., Paris, diese wiederum ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der Financière Pinault S.C.A., Paris. Als nahestehende Unternehmen werden somit unter anderem alle Unternehmen, die direkt oder indirekt durch Artémis S.A. beherrscht und nicht in den Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden, berücksichtigt.

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

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

Der Umfang der Geschäftsbeziehungen ist in der nachfolgenden Übersicht dargestellt:

	Erbrachte Lieferungen und Leistungen		Empfangene Lieferungen und Leistungen	
	2016 € Mio.	2015 € Mio.	2016 € Mio.	2015 € Mio.
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,0	0,1
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	3,3	1,8	6,7	4,8
Sonstige nahestehende Unternehmen und Personen	0,1	25,2	16,5	18,2
Total	3,4	27,0	23,2	23,1

	Nettoforderungen an		Verbindlichkeiten gegenüber	
	2016 € Mio.	2015 € Mio.	2016 € Mio.	2015 € Mio.
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,0	0,0
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	1,3	2,2	19,7	75,3
Sonstige nahestehende Unternehmen und Personen	0,0	1,9	0,1	1,8
Total	1,3	4,1	19,8	77,1

Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr 2016 Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter über € 19,3 Mio. (Vorjahr: € 42,0 Mio.) geleistet.

Bis auf die Dividendeneinnahmen über € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,7 Mio.) gab es keine weiteren Geschäftsvorfälle mit assoziierten Unternehmen.

Die Forderungen gegen nahestehende Unternehmen und Personen sind, mit einer Ausnahme, nicht mit Wertberichtigungen belastet. Lediglich in Bezug auf die Forderungen gegen einen nicht beherrschenden Gesellschafter, sowie dessen Unternehmensgruppe, sind bei einem Tochterunternehmen der Puma SE in Griechenland zum 31. Dezember 2016 Bruttoforderungen in Höhe von € 52,2 Mio. (Vorjahr: € 52,2 Mio) vollständig wertberichtigt. Im Geschäftsjahr 2016 sind diesbezüglich, wie im Vorjahr, keine Aufwendungen erfasst.

Die Verbindlichkeiten gegenüber im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen beinhalten € 19,0 Mio. (Vorjahr: € 74,7 Mio.) kurzfristige Finanzverbindlichkeiten, welche im Rahmen der Finanzierungstätigkeit aufgenommen wurden. Der Ausweis erfolgt unter den Sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten.

Die geschäftsführenden Direktoren sowie die Mitglieder des Verwaltungsrats des PUMA-Konzerns sind nahe-stehende Personen im Sinne des IAS 24. Zu diesem Personenkreis erfasste Leistungen und Vergütungen sind in Textziffer 29 dargestellt.

Mitglieder des Verwaltungsrats haben von PUMA im Rahmen von Beratungs-, Dienstleistungs- und Anstellungsverträgen eine Vergütung von € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.) erhalten.

31. Corporate Governance

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat haben zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im November 2016 gemäß § 161 AktG die erforderliche Entsprechenserklärung abgegeben und diese auf der Homepage der Gesellschaft (www.puma.com) veröffentlicht. Außerdem wird auf den Corporate Governance Bericht im Konzernlagebericht der PUMA SE verwiesen.

32. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eine wesentliche Auswirkung haben, bestanden nicht.

33. Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im mit dem Lagebericht des Mutterunternehmens zusammengefassten Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016 der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Tag der Freigabe

Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE haben den Konzernabschluss am 30. Januar 2017 zur Weitergabe an den Verwaltungsrat freigegeben. Der Verwaltungsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 30. Januar 2017

Geschäftsführende Direktoren

Gulden

Lämmermann

Sørensen

Geschäftsführende Direktoren

Bjørn Gulden

Chief Executive Officer (CEO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Tchibo GmbH, Hamburg
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, Dortmund
- Dansk Supermarked A/S, Højbjerg/Dänemark
- Pandora A/S, Kopenhagen/Dänemark

Michael Lämmermann

Chief Financial Officer (CFO)

Lars Radoor Sørensen

Chief Operating Officer (COO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Scandinavian Brake Systems A/S, Svendborg/Dänemark
- Hoyer Group A/S, Kopenhagen/Dänemark (ab dem 1. Januar 2017)

Verwaltungsrat der PUMA SE, Herzogenaurach

Jean-François Palus **(Vorsitzender)**

London, Großbritannien

Group Managing Director und Mitglied des Verwaltungsrats von Kering S.A., Paris/Frankreich, zuständig für Strategie, Betrieb und Organisation

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

François-Henri Pinault **(Stellvertretender Vorsitzender)**

Paris, Frankreich

CEO und Vorsitzender des Verwaltungsrats von Kering S.A., Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Artémis S.A., Paris/Frankreich
- Financière Pinault S.C.A., Paris/Frankreich
- Société Civile du Vignoble de Château Latour S.C., Pauillac/Frankreich
- Christie's International Ltd., London/Vereinigtes Königreich
- Soft Computing S.A., Paris/Frankreich
- Yves Saint Laurent S.A.S., Paris/Frankreich
- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- Volcom, Inc., Costa Mesa/USA
- Stella McCartney Ltd., Haywards Heath/West Sussex/Vereinigtes Königreich
- Kering International Ltd., London/ Vereinigtes Königreich
- Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin S.A., Le Locle/Schweiz
- Kering Eyewear S.p.A., Padua/Italien
- Kering UK Services Ltd., London/Vereinigtes Königreich

Thore Ohlsson

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Nobia AB, Stockholm/Schweden
- Elite Hotels AB, Stockholm/Schweden
- Tomas Frick AB, Vellinge/Schweden
- Tjugonde AB, Malmö/Schweden
- Dahlgqvists Fastighetsförvaltning AB, Kristianstad/Schweden (ab dem 1. Januar 2017)

Todd Hymel

Santa Ana, USA

Chief Executive Officer (CEO) of Volcom, Inc., Costa Mesa/ USA

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Electric Visual Evolution LLC, Costa Mesa/USA

Jean-Marc Duplaix

Paris, Frankreich

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- Redcats S.A., Paris/Frankreich
- E_lite S.p.A., Mailand/Italien
- Kering Italia S.p.A., Florenz/Italien
- Pomellato S.p.A., Mailand/Italien
- Kering Japan Ltd., Tokyo/Japan
- Kering Tokyo Investment Ltd., Tokyo/Japan
- Kering Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Qeelin Holding Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- E-Kering Lux S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Luxury Fashion Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Kering Spain S.L. (previously named Noga Luxe S.L.), Barcelona/Spanien
- Kering Eyewear S.p.A., Padua/Italien
- GPo Holding S.A.S., Paris/Frankreich
- Gucci Immobiliare Leccio Srl, Florenz/Italien
- Design Management Srl, Florenz/Italien
- Design Management 2 Srl, Florenz/Italien
- Kering Studio S.A.S., Paris/Frankreich
- Balenciaga Asia Pacific Ltd., Hong Kong/China
- Kering Eyewear Japan Ltd., Tokyo/Japan
- REF Bresil S.A., Paris/Frankreich,
- Redcats International Holding S.A.S., Paris/Frankreich
- Redcats Management Services S.A.S., Paris/Frankreich
- Balenciaga S.A., Paris/Frankreich
- Kering Investments Europe B.V., Amsterdam/Niederlande

Belén Essioux-Trujillo,

Paris, Frankreich

Senior Vice-President Human Resources, Kering S.A., Paris/Frankreich

Mitglied bis zum 11. April 2016

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- Castera S.A.R.L., Luxemburg/Luxemburg
- Luxury Goods Services S.A., Cadempino/Schweiz

Béatrice Lazat,

Paris, Frankreich

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

Mitglied seit dem 4. Mai 2016

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

Bernd Illig

(Arbeitnehmervertreter)

Bechhofen, Deutschland

Administrator IT Systems der PUMA SE

Martin Köppel

(Arbeitnehmervertreter)

Weisendorf, Deutschland

Vorsitzender des Betriebsrats der PUMA SE

Guy Buzzard

(Arbeitnehmervertreter)

West Kirby, Großbritannien

Feldkundenbetreuer der PUMA United Kingdom Ltd.

Ausschüsse des Verwaltungsrats

Präsidialausschuss

- Thore Ohlsson (Vorsitzender)
- Jean-Marc Duplaix
- Martin Köppel

Personalausschuss

- François-Henri Pinault (Vorsitzender)
- Jean-François Palus
- Bernd Illig

Prüfungsausschuss

- Thore Ohlsson (Vorsitzender)
- Jean-Marc Duplaix
- Guy Buzzard

Nachhaltigkeitsausschuss

- Jean-François Palus (Vorsitzender)
- François-Henri Pinault
- Martin Köppel

Nominierungsausschuss

- François-Henri Pinault (Vorsitzender)
- Jean-François Palus
- Todd Hymel

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

„Wir haben den von der PUMA SE, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Gesamtergebnisrechnung, Kapitalflussrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung und Anhang – sowie den zusammengefassten Lagebericht vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und zusammengefasstem Lagebericht nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und über den zusammengefassten Lagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den zusammengefassten Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016 vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Konzernabschluss und zusammengefasstem Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016 überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der geschäftsführenden Direktoren sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts für das Geschäftsjahr 2016. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss der PUMA SE, Herzogenaurach, den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der zusammengefasste Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016 steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.“

München, den 30. Januar 2017

Deloitte GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

(Stadter)
Wirtschaftsprüfer

(Otto)
Wirtschaftsprüfer

Bericht des Verwaltungsrats

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

der Verwaltungsrat hat im Geschäftsjahr 2016 sämtliche ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Er hat die Gesellschaft geleitet, die Grundlinien der Geschäftstätigkeit bestimmt und deren Umsetzung durch die geschäftsführenden Direktoren überwacht.

Hierzu hat sich der Verwaltungsrat in vier ordentlichen Sitzungen über die Geschäftspolitik, über alle relevanten Aspekte der Unternehmensentwicklung und Unternehmensplanung, über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft, einschließlich ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen beraten und Beschlüsse gefasst. Alle Mitglieder haben an den Beschlussfassungen teilgenommen. Die geschäftsführenden Direktoren haben den Verwaltungsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher und mündlicher Form über die Umsetzung der Beschlüsse und alle bedeutenden Geschäftsvorgänge informiert.

Sämtliche für das Unternehmen bedeutenden Geschäftsvorgänge hat der Verwaltungsrat auf Basis der Berichte der geschäftsführenden Direktoren und der Ausschüsse ausführlich erörtert und eigene Vorstellungen eingebracht. Abweichungen des Geschäftsverlaufs von Vorgaben, die der Verwaltungsrat den geschäftsführenden Direktoren gemacht hat, haben die geschäftsführenden Direktoren dem Verwaltungsrat erläutert. Alle Erläuterungen hat der Verwaltungsrat anhand von vorgelegten Unterlagen überprüft. In alle wesentlichen Entscheidungen wurde der Verwaltungsrat frühzeitig eingebunden. Der Verwaltungsratsvorsitzende sowie weitere Mitglieder des Verwaltungsrats waren und sind darüber hinaus in regelmäßigen, mündlichen oder schriftlichem Kontakt mit den geschäftsführenden Direktoren und informieren sich über wesentliche Entwicklungen. Insgesamt ergaben sich keine Zweifel im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung der geschäftsführenden Direktoren.

Beratungsschwerpunkte

Im Geschäftsjahr 2016 standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund: Prüfung und Billigung des Konzerns- und des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr 2015, Dividendenpolitik, Festlegung der Tagesordnung für die ordentliche Hauptversammlung am 4. Mai 2016, Laufende Geschäftsentwicklung, Finanzlage des Konzerns, Unternehmensplanung 2017 und Mittelfristplanung einschließlich Investitionen, Compliance und internes Kontrollsystem, wesentliche Rechtsstreitigkeiten im Konzern, Festlegung neuer Nachhaltigkeitsziele, Corporate Governance samt Anpassung der Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat sowie der Geschäftsordnung der geschäftsführenden Direktoren an die Anforderungen der Marktmissbrauchsverordnung an Eigengeschäfte von Führungskräften.

Zu diesen Themen nahm der Verwaltungsrat Einsicht in die Finanzberichte und Schriften der Gesellschaft.

Interessenkonflikte

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

Ausschüsse

Der Verwaltungsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben fünf Ausschüsse eingerichtet und lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten. Die Mitglieder der Ausschüsse sind im Konzernanhang aufgeführt.

Präsidialausschuss

Der Präsidialausschuss bereitet die Verwaltungsratssitzungen vor und trifft auf Weisung des Verwaltungsrates an dessen Stelle Entscheidungen. Er hat in 2016 nicht getagt.

Personalausschuss

Der Personalausschuss hat die Aufgabe, den Abschluss und die Änderung von Dienstverträgen mit den geschäftsführenden Direktoren vorzubereiten und die Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Er hat in 2016 einmal getagt. Im Mittelpunkt der Beratungen standen Vorschläge zur Festsetzung der Bonuszahlungen für die geschäftsführenden Direktoren. Dem Verwaltungsrat wurde eine entsprechende Empfehlung zur Beschlussfassung gegeben.

Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss tagte im Geschäftsjahr 2016 in vier ordentlichen Sitzungen. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung.

Nachhaltigkeitsausschuss

Der Ausschuss hat die Aufgabe, die unternehmerische Nachhaltigkeit sowie das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern. Er trat 2016 einmal zusammen. Im Mittelpunkt der Beratungen standen die enge Zusammenarbeit und der regelmäßige Austausch zwischen Kering und PUMA, z.B. im Bereich der E P&L, sowie die bis 2020 von PUMA zu erreichenden Ziele. Die Ziele und der Action Plan von PUMA zielen auf größtmöglichen Nutzen und Effektivität durch Zusammenarbeit mit NGO's und Erreichen gemeinsamer Standards innerhalb der Industrie. Dieser Ansatz wird auch in den Talks at Banz weiter entwickelt.

Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter als Kandidaten vor. Er ist im

abgelaufenen Geschäftsjahr zu einer Sitzung zusammengekommen. Schwerpunkt der Beratungen war die Nachwahl zum Verwaltungsrat, nachdem Frau Belén Essioux-Trujillo (Senior Vice-President Human Resources, Kering S.A., Paris, Frankreich) ihr Amt als Mitglied des Verwaltungsrats mit Wirkung zum 11. April 2016 niedergelegt hatte. Der Nominierungsausschuss empfahl dem Verwaltungsrat, Frau Béatrice Lazat (Human Resources Director, Kering S.A., Paris, Frankreich) der Hauptversammlung am 4. Mai 2016 zur Wahl in den Verwaltungsrat vorzuschlagen.

Corporate Governance

Wie in den Vorjahren hat sich der Verwaltungsrat auch im Geschäftsjahr 2016 mit den aktuellen Entwicklungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) befasst und die Ziele für seine Zusammensetzung angepasst. Der DCGK enthält wesentliche gesetzliche Vorschriften und Empfehlungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen und Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung. Die Corporate-Governance-Standards gehören seit langem zum Unternehmensalltag. Dies bleibt auch im Rahmen des nunmehr bei PUMA herrschenden monistischen Corporate Governance Systems unverändert.

Über die Corporate Governance bei PUMA berichtet der Verwaltungsrat zugleich gemäß Ziffer 3.10 DCGK im Corporate Governance Bericht. Die Gesellschaft erfüllt mit wenigen Ausnahmen die Anforderungen des DCGK und bringt dies ebenso wie die Erläuterung systembedingter Abweichungen aufgrund des monistischen Systems bei PUMA in der Entsprechenserklärung zum DCGK zum Ausdruck. Die Entsprechenserklärung vom 9. November 2016 wird unseren Aktionären dauerhaft auf der Homepage der Gesellschaft zugänglich gemacht unter <http://about.puma.com/de/investor-relations/corporate-governance/declaration-of-compliance/>.

Jahresabschluss festgestellt

Der von den geschäftsführenden Direktoren nach den Regeln des HGB aufgestellte Jahresabschluss der PUMA SE, der gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss sowie der zusammengefasste Lagebericht für die PUMA SE und den PUMA-Konzern, jeweils für

das Geschäftsjahr 2016, sind von dem durch die Hauptversammlung am 4. Mai 2016 gewählten und vom Verwaltungsrat mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses beauftragten Abschlussprüfer, der Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen worden.

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

Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte des Abschlussprüfers sowie der Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns lagen allen Mitgliedern des Verwaltungsrates rechtzeitig vor. In der Sitzung des Prüfungsausschusses am 8. Februar 2017 sowie in der darauf folgenden Verwaltungsratssitzung am gleichen Tag hat der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet und diese im Detail mit den geschäftsführenden Direktoren und den Mitgliedern des Verwaltungsrats erörtert. Dabei kam es zu keiner Unstimmigkeit. Darüber hinaus hat sich der Verwaltungsrat die nach § 289 Absatz 4 und Absatz 5 sowie nach § 315 Absatz 4 HGB gemachten Angaben im Lagebericht von den geschäftsführenden Direktoren erläutern lassen.

Der Verwaltungsrat hat den Jahresabschluss, den zusammengefassten Lagebericht für die PUMA SE und den PUMA-Konzern, den Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns sowie den Konzernabschluss eingehend geprüft und keine Einwendungen erhoben. Gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses stimmte er dem Ergebnis der Prüfung beider Abschlüsse zu und billigte den

Jahresabschluss der PUMA SE sowie den Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2016. Der Jahresabschluss 2016 ist damit festgestellt.

Weiterhin schließt sich der Verwaltungsrat dem Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren an, für das Geschäftsjahr 2016 eine Dividende von € 0,75 je dividendenberechtigter Stückaktie an die Aktionäre auszuschütten. Die Finanzierung der Dividende soll aus flüssigen Mitteln erfolgen; die Liquidität des Unternehmens ist dadurch nicht gefährdet. Insgesamt soll ein Betrag von € 11,2 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 194,3 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

Zwischen der PUMA SE und der Sapardis SE, einer 100%igen Tochtergesellschaft der Kering S.A., welche ihrerseits aufgrund der Stimmrechtsmehrheit ein Tochterunternehmen der Artémis S.A. ist, besteht seit dem 10. April 2007 ein Abhängigkeitsverhältnis nach § 17 AktG. Der von den geschäftsführenden Direktoren gemäß § 312 AktG erstellte Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (Abhängigkeitsbericht) lag dem Verwaltungsrat vor. Der Bericht ist vom Abschlussprüfer geprüft worden, der folgenden Bestätigungsvermerk erteilt hat:

"Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

1. die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind,
2. bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war."

Nach eingehender Prüfung stimmte der Verwaltungsrat dem von den geschäftsführenden Direktoren aufgestellten Abhängigkeitsbericht zu und schloss sich dem diesbezüglichen Ergebnis des Abschlussprüfers an. Es waren keine Einwendungen zu erheben.

Personelle Veränderungen im Verwaltungsrat

Im Verwaltungsrat hat es eine personelle Veränderung auf Seiten der Anteilseignervertreter gegeben. Die Hauptversammlung wählte am 4. Mai 2016 Frau Béatrice Lazat (Human Resources Director, Kering S.A., Paris, Frankreich) als Vertreterin der Anteilseigner in den Verwaltungsrat. Ihre Amtszeit endet mit Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das Geschäftsjahr 2016 beschließt.

Dank

Wir sprechen den geschäftsführenden Direktoren, den Unternehmensleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dank und Anerkennung für ihren tatkräftigen Einsatz und die konstruktive Zusammenarbeit aus.

Herzogenaurach, den 8. Februar 2017

Für den Verwaltungsrat

Jean-François Palus

Vorsitzender